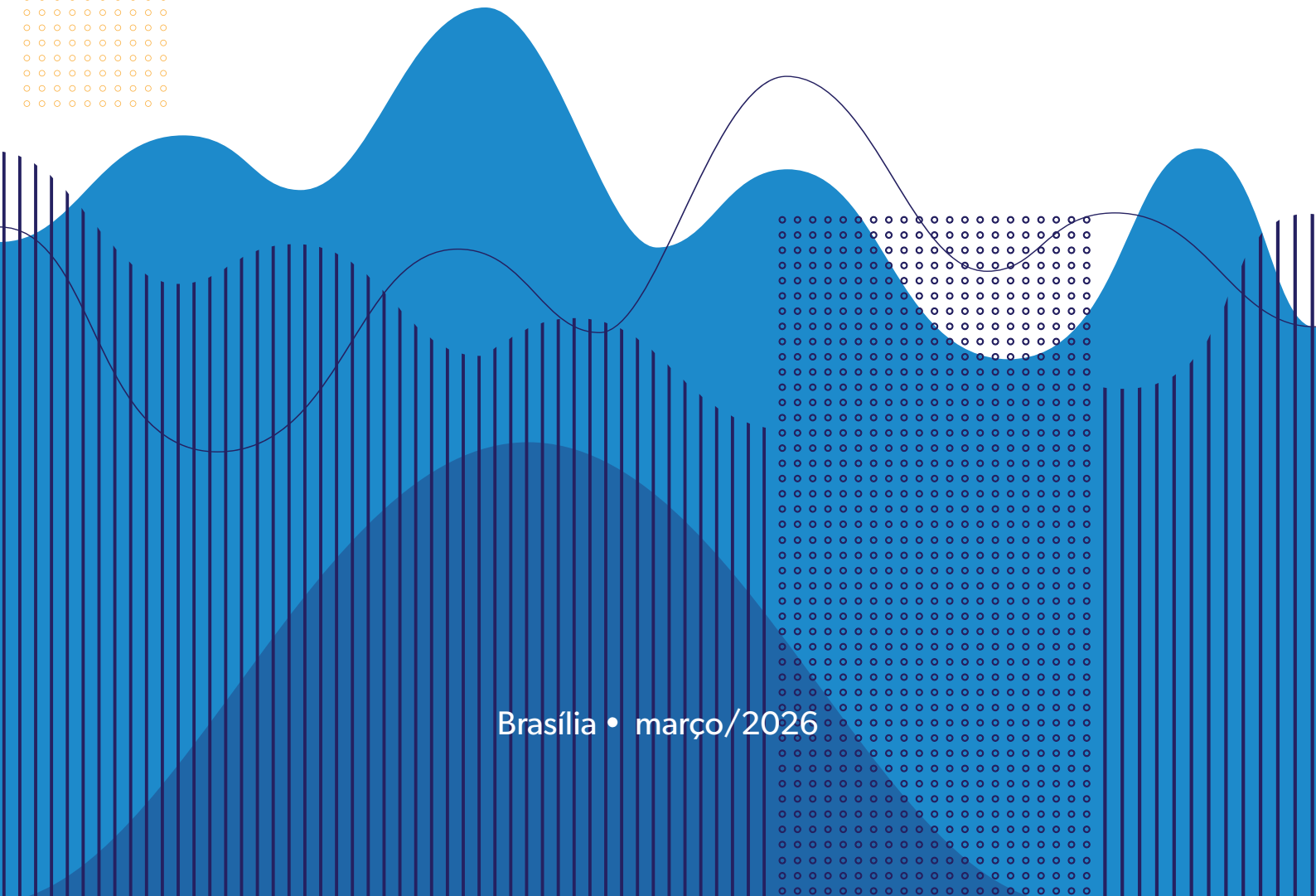
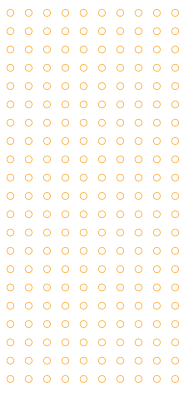


CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

Ouvidoria-Geral da União

**RESULTADOS DO 2º CICLO INTEGRAL
DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE
DO SISTEMA DE OUVIDORIA
DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**



Brasília • março/2026

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

SAUS, Quadra 5, Bloco A, Lotes 9 e 10
Edifício Multi Brasil Corporate - Brasília/DF - CEP 70070-030
cgu@cgu.gov.br

VINÍCIUS MARQUES DE CARVALHO

Ministro da Controladoria-Geral da União

EVELINE MARTINS BRITO

Secretária-Executiva

RONALD DA SILVA BALBE

Secretário Federal de Controle Interno

FERNANDA ALVARES DA ROCHA

Corregedora-Geral da União

VALDIRENE PAES MEDEIROS

Ouvidora-Geral da União

MARCELO PONTES VIANNA

Secretário de Integridade Privada

PATRÍCIA ALVARES DE AZEVEDO OLIVEIRA

Secretária de Integridade Pública

LIVIA OLIVEIRA SOBOTA

Secretária Nacional de Transparência e Acesso à Informação

DANIEL ANTONINI ULTRA SOARES

Equipe Técnica

GABRIELLE FERNANDES CERQUEIRA

Revisão

KEYNE TANIGUCHI SANTOS

Revisão

SERGIO ROBERTO GUEDES DOS REIS

Revisão

CONTEÚDO

Apresentação	4
Histórico de implementação	6
AUTODIAGNÓSTICO DAS UNIDADES	6
RECOMENDAÇÕES DE REVISÃO E AJUSTES NO AUTODIAGNÓSTICO.....	6
REGISTRO DE DIAGNÓSTICOS FINAIS.....	7
Considerações metodológicas	9
TRATAMENTO QUANTITATIVO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE	9
TRATAMENTO DAS DECLARAÇÕES DE NÃO APLICABILIDADE	9
ESTRUTURA DE CLASSIFICAÇÃO DAS UNIDADES AVALIADAS	10
Classificação por segmentos institucionais	10
Classificação por faixas de volume de manifestações	10
Classificação por faixas de incidência de denúncias	11
Resultados gerais	13
Dimensão Estruturante	19
OBJETIVOS DE AVALIAÇÃO	22
ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO	25
Dimensão Essencial	44
OBJETIVOS DE AVALIAÇÃO	47
ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO	51
Dimensão Prospectiva	74
ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO	76
Conclusão	82

APRESENTAÇÃO

O Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP) foi criado pela Ouvidoria-Geral da União (OGU) em fevereiro de 2020 como um instrumento de referência destinado a apoiar os(as) gestores(as) de ouvidoria no aprimoramento das atividades sob sua responsabilidade.

Desenvolvido com o propósito de fortalecer a gestão das unidades de ouvidoria, promover a integridade pública e estimular mecanismos de prevenção e combate à corrupção, o MMOuP entrou em vigência em 2021. Após a realização do 1º Ciclo Integral de Avaliação, entre 2021 e 2023, o modelo passou por ajustes metodológicos com o objetivo de torná-lo mais preciso e aderente à realidade institucional das unidades avaliadas. Entre as principais mudanças, destacam-se a redução do número de elementos de avaliação — de 47 para 31 — e a redefinição de critérios de análise e dos níveis de maturidade, de modo a assegurar maior clareza e objetividade na mensuração da maturidade organizacional.

Atualmente, a Portaria CGU nº 116/2024, em seu art. 74, estabelece a aplicação obrigatória do MMOuP às unidades integrantes do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv), com a finalidade de orientar e conduzir o processo de aprimoramento contínuo da maturidade das ouvidorias públicas. O processo de aplicação e validação dos autodiagnósticos registrados pelas unidades de ouvidoria é conduzido no âmbito da Coordenação-Geral de Monitoramento e Supervisão do Sistema de Ouvidorias (CGOUV), pertencente à Diretoria de Articulação, Monitoramento e Supervisão do Sistema de Ouvidorias (DOUV) da Ouvidoria-Geral da União (OGU/CGU).

Na aplicação do 2º Ciclo de Avaliação do MMOuP, 307 unidades foram convocadas a preencher o autodiagnóstico de maturidade. Destas, 278 unidades concluíram o processo no prazo estabelecido, participando efetivamente do ciclo avaliativo.

O 2º Ciclo do MMOuP estrutura-se em 31 elementos de avaliação, distribuídos em 8 objetivos agrupados em 3 dimensões avaliativas. Cada elemento é analisado em quatro níveis de maturidade — Limitado, Básico, Sustentado e Otimizado —, com critérios específicos que definem o grau de desenvolvimento e institucionalização dos processos de ouvidoria. Ao serem avaliadas nos elementos de avaliação do MMOuP, as unidades têm a oportunidade de conhecer um retrato de sua situação atual, identificando pontos fortes, áreas prioritárias para melhoria e oportunidades de desenvolvimento institucional.

Com a aplicação do modelo, espera-se não apenas diagnosticar, mas também estabelecer um quadro referencial de práticas em processos típicos de ouvidorias públicas, oferecendo às unidades de ouvidoria parâmetros claros e progressivos de atuação aos quais possam almejar. Com isso, o MMOuP estimula ações de evolução nas ouvidorias, contribuindo para a consolidação de um SisOuv mais estruturado, eficiente e alinhado aos princípios da administração pública.

É importante destacar que o nível Otimizado do modelo não deve ser entendido como um patamar obrigatório para todas as ouvidorias e em todos os elementos de avaliação. Cada unidade está inserida em um contexto institucional próprio, com particularidades relacionadas ao volume de manifestações recebidas, à disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos, normativos e orçamentários, além de distintos graus de autonomia

e posicionamento hierárquico. Nesses termos, a busca por níveis mais elevados de maturidade deve ser guiada por uma análise de custo-benefício que considere o valor agregado das práticas avaliadas em relação às capacidades e necessidades operacionais existentes, além da relevância estratégica de sua implementação em cada realidade organizacional.

Além disso, o sucesso em determinados elementos de avaliação não depende exclusivamente da iniciativa da própria ouvidoria, mas está fortemente associado à vontade institucional da alta administração. Nessas situações, o avanço para níveis mais altos de maturidade requer comprometimento político e apoio formal da gestão superior, indo além da esfera de atuação direta do(a) titular da ouvidoria.

A incorporação desses elementos no modelo é, entretanto, fundamental para refletir a complexidade real do funcionamento das ouvidorias públicas. Ao incluir dimensões que dependem da interação entre a ouvidoria e sua instituição de origem, o MMOuP reforça que a maturidade organizacional é um resultado compartilhado, que envolve tanto a capacidade técnica e gerencial da ouvidoria quanto o reconhecimento institucional de seu papel estratégico.

Com isso, esperamos que a aplicação do MMOuP e os resultados apresentados neste relatório estimulem o desenvolvimento institucional das ouvidorias públicas, fortaleça a busca por melhores resultados e promova a melhoria contínua das ações de defesa dos usuários de serviços públicos, consolidando um SisOuv mais transparente, eficiente e comprometido com a integridade pública.

Ao longo deste relatório, apresentamos inicialmente um breve histórico da implementação do 2º ciclo de avaliação do MMOuP, além de considerações metodológicas que orientaram a análise do conjunto de dados. Em seguida, são expostos os resultados gerais de desempenho das ouvidorias, a partir do nível global de maturidade alcançado pelas unidades avaliadas. Por fim, desenvolve-se uma análise detalhada da performance das ouvidorias nos recortes temáticos de cada dimensão, objetivo e elemento de avaliação, possibilitando uma compreensão mais aprofundada do desempenho institucional das ouvidorias nos diferentes aspectos de sua atuação.

HISTÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO

AUTODIAGNÓSTICO DAS UNIDADES

O 2º Ciclo do Modelo de Maturidade em Ouvidorias Públicas (MMOuP) contou com a participação de 278 unidades de ouvidoria integrantes do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv). Ao longo de 15 meses, iniciando-se em março de 2024, as ouvidorias puderam registrar sua autopercepção sobre os processos de trabalho, por meio do preenchimento de formulários de autodiagnóstico no sistema e-CGU. Em cada elemento, as unidades declararam um nível de maturidade e apresentaram evidências documentais que fundamentaram a autodeclaração.

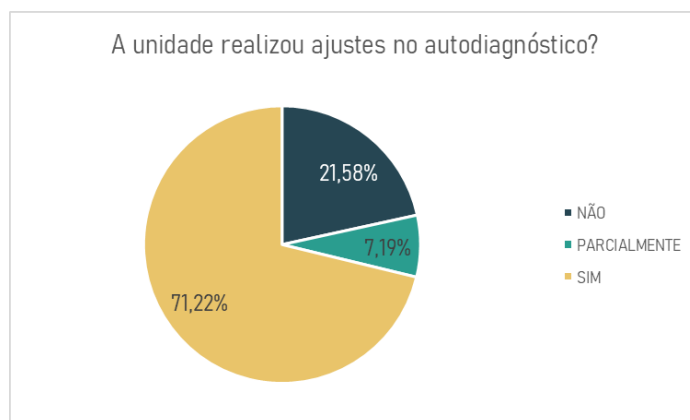
Com o intuito de apoiar o correto preenchimento dos formulários e garantir a compreensão dos critérios de avaliação, a Ouvidoria-Geral da União (OGU) disponibilizou o Guia de Implementação do Ciclo de Avaliação¹, que detalha os critérios definidores de cada nível de maturidade e as evidências correspondentes. Além disso, foi disponibilizado um guia de Acesso e Uso² do sistema e-CGU, destinado a orientar a operacionalização do processo de autodiagnóstico.

RECOMENDAÇÕES DE REVISÃO E AJUSTES NO AUTODIAGNÓSTICO

Após o registro dos autodiagnósticos iniciais, a OGU procedeu à análise das evidências apresentadas, emitindo recomendações de revisão quando identificou a necessidade de complementação documental para validação dos níveis declarados. As unidades foram formalmente convocadas a realizar os ajustes por meio dos Ofícios Circulares nº 33/2025/CGOUV/DOUV/OGU-CGU, de 4 de abril de 2025, e nº 58/2025/CGOUV/DOUV/OGU-CGU, de 16 de maio de 2025.

Das 278 unidades que enviaram o autodiagnóstico, todas receberam recomendações de revisão por parte da Ouvidoria-Geral da União (OGU); contudo, 21,58% delas (60 unidades) não realizaram ajustes a partir dessas recomendações:

GRÁFICO 1

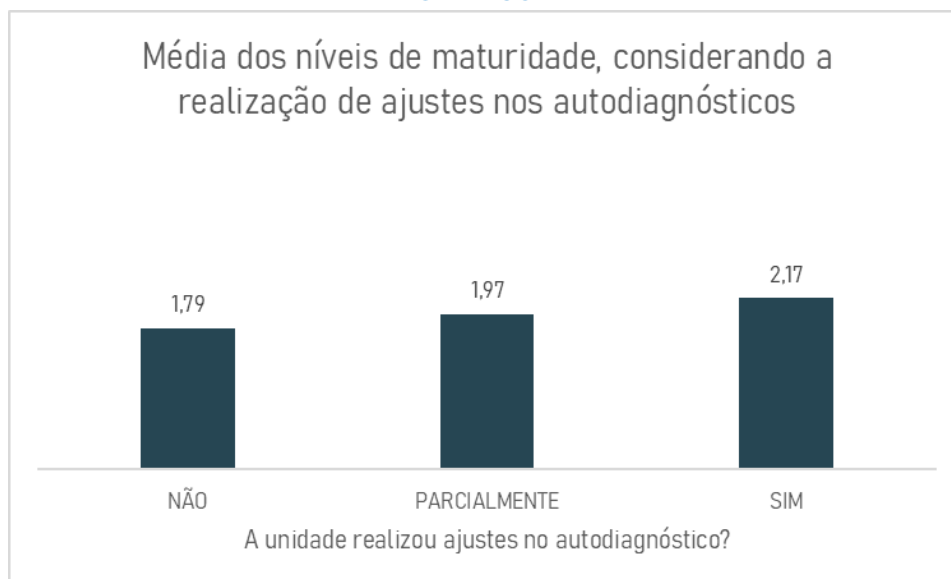


1. <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/mmoup/implementacao>

2. <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/mmoup/guia-e-aud>

A análise revelou que os níveis de maturidade das ouvidorias estão associados ao engajamento no processo de revisão: as unidades que buscaram incorporar as recomendações da OGU apresentaram médias de maturidade mais elevadas, enquanto aquelas que não ajustaram seus autodiagnósticos registraram níveis mais baixos:

GRÁFICO 2



Esse padrão decorre do fato de que as recomendações de revisão frequentemente solicitam a apresentação de evidências documentais que comprovem a aderência ao nível declarado no autodiagnóstico. A ausência dessas evidências leva à revisão para baixo do nível de maturidade, refletindo o impacto do engajamento e da qualificação do autodiagnóstico sobre a avaliação final da OGU.

REGISTRO DE DIAGNÓSTICOS FINAIS

Concluído o período de revisões, a OGU avaliou os ajustes realizados, validou as informações e emitiu o diagnóstico final das unidades. Nessa etapa, o sistema e-CGU registrou um nível de maturidade para cada objetivo e dimensão, bem como o nível final de maturidade da ouvidoria no âmbito do 2º Ciclo do MMOuP. A definição desses níveis foi realizada com base nas fórmulas de cálculo aplicadas aos resultados parciais e consolidados:

Fórmula para cálculo da maturidade	Legenda
$\text{Maturidade Objeto (mO)} = \frac{mE1 + mE2 + mE3 \dots}{n_e}$	<p>mE = valor atribuído à maturidade do elemento vinculado ao objetivo; n_e = número de elementos vinculados ao objetivo.</p>
$\text{Maturidade Dimensão (mD)} = \frac{mO1 + mO2 + mO3 \dots}{n_o}$	<p>mO = valor atribuído à maturidade do objetivo vinculado à dimensão; n_o = número de objetivos vinculados à dimensão.</p>
$\text{Maturidade da Ouvidoria (mOUV)} = \frac{mD1 * n_{eD1} + mD2 * n_{eD2} + mD3 * n_{eD3}}{n_{eD1} + n_{eD2} + n_{eD3}}$	<p>mD = valor atribuído à maturidade da dimensão; n_{eD} = número de elementos vinculados à dimensão.</p>

Este relatório apresenta os resultados obtidos a partir dos diagnósticos finais registrados pela OGU, consolidando os resultados do 2º Ciclo do MMOuP, e contribuindo para a obtenção de um diagnóstico preciso das principais carências, desafios e sucessos observados nas experiências apresentadas pelas ouvidorias do Poder Executivo Federal.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

TRATAMENTO QUANTITATIVO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

Embora os níveis de maturidade definidos no MMOuP sejam, em sua natureza, variáveis ordinais — isto é, categorias dispostas em uma sequência lógica (Limitado, Básico, Sustentado e Otimizado) —, optou-se metodologicamente por atribuir valores numéricos a esses níveis (1, 2, 3 e 4, respectivamente) para fins analíticos. Essa decisão visa permitir a realização de análises estatísticas que ofereçam maior precisão na identificação de variações e tendências entre unidades avaliadas, objetivos e dimensões do modelo.

No contexto do MMOuP, essa atribuição possibilita o cálculo de medidas de tendência central e de medidas de dispersão, permitindo captar nuances de evolução que seriam perdidas em uma abordagem puramente categórica. Por exemplo, a diferença entre valores médios de “1,1” e “1,9”, ainda que ambos se situem no intervalo atribuído ao nível “Limitado”, indica graus distintos de aproximação ao patamar seguinte de maturidade, o que enriquece a interpretação dos resultados.

Além disso, a utilização de valores numéricos viabiliza a construção de análises comparativas mais consistentes entre dimensões e segmentos institucionais, bem como o acompanhamento evolutivo entre ciclos de avaliação. Trata-se, portanto, de uma escolha metodológica que, sem descaracterizar a natureza ordinal da escala, amplia sua capacidade de fornecer diagnósticos mais refinados e orientados à tomada de decisão.

TRATAMENTO DAS DECLARAÇÕES DE NÃO APLICABILIDADE

Durante o preenchimento dos formulários de autodiagnóstico, algumas ouvidorias declararam a não aplicabilidade de determinados elementos de avaliação à sua realidade institucional. Essas situações ocorreram, em especial, em itens relativos ao papel da ouvidoria no acompanhamento, monitoramento e avaliação de serviços públicos, bem como na participação em instâncias decisórias sobre esses serviços.

Nesses casos, as unidades relataram especificidades no funcionamento do órgão público que excluía a atividade avaliada do escopo de atuação da ouvidoria. Quando o avaliador considerou que a justificativa era tecnicamente fundamentada, os elementos correspondentes foram retirados da aplicação do modelo de maturidade e desconsiderados no cálculo dos objetivos, dimensões e nível final de maturidade da unidade.

Essa decisão buscou garantir que os resultados expressassem de forma fidedigna e comparável o grau de desenvolvimento das ouvidorias dentro dos limites reais de suas competências institucionais.

ESTRUTURA DE CLASSIFICAÇÃO DAS UNIDADES AVALIADAS

Classificação por segmentos institucionais

As ouvidorias participantes do 2º ciclo do MMOuP foram organizadas em seis segmentos institucionais, conforme registrado no campo “Segmento” dos dados cadastrais da Plataforma Fala.BR:

TABELA 1

SEGMENTO	QUANTIDADE DE OUVIDORIAS
Administração Direta	43
Agência Reguladora	11
Autarquias e Fundações	41
Estatais	41
Hospitais	43
Instituições de Ensino	99
Total Geral	278

Essa classificação possibilita identificar diferentes perfis institucionais, evidenciando fragilidades e potencialidades específicas de cada grupo. A análise por segmentos foi aplicada de forma abrangente, abrangendo a maturidade geral, as dimensões, os objetivos e os elementos de avaliação, permitindo comparações mais detalhadas e contextualizadas entre os distintos perfis institucionais e apoiando a identificação de oportunidades de melhoria direcionadas a cada segmento.

Classificação por faixas de volume de manifestações

Para analisar o desempenho das ouvidorias na maturidade geral, nas dimensões e nos objetivos avaliativos, foi adotada a classificação das unidades em faixas de volume de manifestações³. As ouvidorias foram agrupadas em seis faixas — muito alto, alto, médio-alto, médio, baixo e muito baixo — considerando o total de manifestações registradas no período de 01/01/2024 a 31/12/2024:

TABELA 2

Volume de manifestações	Quantidade de Ouvidorias	Mínimo de corte	Manifestações/dia útil	Mínimo real	Máximo real	Média da quantidade de manifestações	Desvio-Padrão
Muito Alto	9	25000	98.43	27543	241569	73477.33	63198.01
Alto	8	10000	39.37	10121	19364	15682.63	28866.74
Médio-Alto	27	2500	9.84	2539	9497	4375.37	1755.72
Médio	41	1000	3.94	1025	2496	1628.51	444.22
Baixo	102	250	0.98	250	996	554.03	210.34
Muito Baixo	88	-	-	5	249	121.23	63.96
Total Geral	275	-	-	5	241569	3777.6	17614.78

3. Três unidades de ouvidoria (BNB, BASA, PETROBRAS) não utilizam a Plataforma Fala.BR para recebimento de manifestações de ouvidoria, e por isso não tiveram seus dados relativos à quantidade de manifestações recebidas apurados. Com isso, essas unidades não foram incluídas na classificação por faixas de volume de manifestações.

A definição das faixas teve como objetivo agrupar as ouvidorias em categorias que refletissem níveis comparáveis de carga de trabalho e complexidade operacional. Para isso, foram consideradas as características da distribuição dos dados, identificando-se quebras naturais nas quantidades de manifestações recebidas, de modo a formar grupos mais homogêneos internamente.

Essa abordagem possibilitou a realização de análises contextualizadas, capazes de revelar padrões de desempenho e desafios associados à escala de atuação das unidades, promovendo comparações mais precisas e consistentes entre segmentos heterogêneos.

Os segmentos institucionais distribuem-se pelas faixas de volume da seguinte forma:

TABELA 3

Segmentos/ Faixas de volume	Muito Alto (Qtd)		Alto		Médio - Alto		Médio		Baixo		Muito Baixo		Total Geral
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Administração Direta	5	11,60%	6	14,00%	10	23,30%	8	18,60%	11	25,60%	3	7,00%	43
Agência Reguladora	2	18,20%	0	0,00%	3	27,30%	2	18,20%	4	36,40%	0	0,00%	11
Autarquias e Fundações	2	4,90%	2	4,90%	5	12,20%	7	17,10%	9	22,00%	16	39,00%	41
Estatais	0	0,00%	0	0,00%	3	7,90%	3	7,90%	7	18,40%	25	65,80%	38
Hospitais	0	0,00%	0	0,00%	6	14,00%	17	39,50%	17	39,50%	3	7,00%	43
Instituições de Ensino	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	4,00%	54	54,50%	41	41,40%	99
TOTAL	9	3,30%	8	2,90%	27	9,80%	41	14,90%	102	37,10%	88	32,00%	275

A partir da Tabela 3, identificamos que os segmentos institucionais estão distribuídos desigualmente entre as faixas de volumes de manifestação. Apenas as faixas de volume “Médio” e “Baixo” contêm unidades de todos os 6 segmentos institucionais. Além disso, observa-se que apenas os segmentos Administração Direta e Autarquias e Fundações estão presentes em todas as 6 faixas de volume.

Classificação por faixas de incidência de denúncias

Para qualificar as análises relacionadas ao tratamento de denúncias⁴, foram selecionadas as ouvidorias que registraram 250 ou mais denúncias no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2024. Essas ouvidorias foram agrupadas em faixas de incidência de denúncias, definidas a partir da proporção de denúncias em relação ao total de manifestações recebidas por cada órgão, permitindo comparar o desempenho de acordo com diferentes níveis de exposição a esse tipo de demanda.

4. A classificação por faixas de incidência de denúncias foi utilizada apenas nas análises realizadas sobre os elementos de avaliação 2.3.4 Proteção ao denunciante e 2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias.

TABELA 4

INCIDÊNCIA DE DENÚNCIAS	QUANTIDADE DE OUVIDORIAS	MÍNIMO DE CORTE	MÍNIMO REAL	MÁXIMO REAL	MÉDIA DA INCIDÊNCIA DE DENÚNCIAS	DESVIO-PADRÃO
Alta	20	50%	50,78%	89,88%	61,82%	9,57%
Média-Alta	20	35%	35,10%	48,79%	42,47%	4,85%
Média-Baixa	22	15%	15,18%	34,11%	24,13%	5,66%
Baixa	18	-	0,87%	13,84%	8,50%	3,37%
Total Geral	80	-	0,87%	89,88%	34,62%	20,60%

As faixas de incidência de denúncias foram definidas de modo a equilibrar a representatividade estatística e a relevância analítica dos grupos formados. A segmentação buscou refletir diferenças operacionais significativas entre as ouvidorias sem comprometer a robustez das comparações. Considerando o universo relativamente reduzido de unidades (80) e a amplitude observada na proporção de denúncias (de 0,87% a 89,88%), as faixas foram delimitadas de forma a evitar a formação de grupos com número irrisório de casos, o que poderia limitar a validade interpretativa das análises.

Dessa forma, a divisão em quatro faixas (Baixa, Média-Baixa, Média-Alta e Alta) garante uma distribuição equilibrada entre os grupos, com quantidades semelhantes de ouvidorias em cada faixa, além de capturar variações relevantes entre padrões de incidência de denúncias e possíveis diferenças estruturais e procedimentais associadas a esses níveis.

RESULTADOS GERAIS

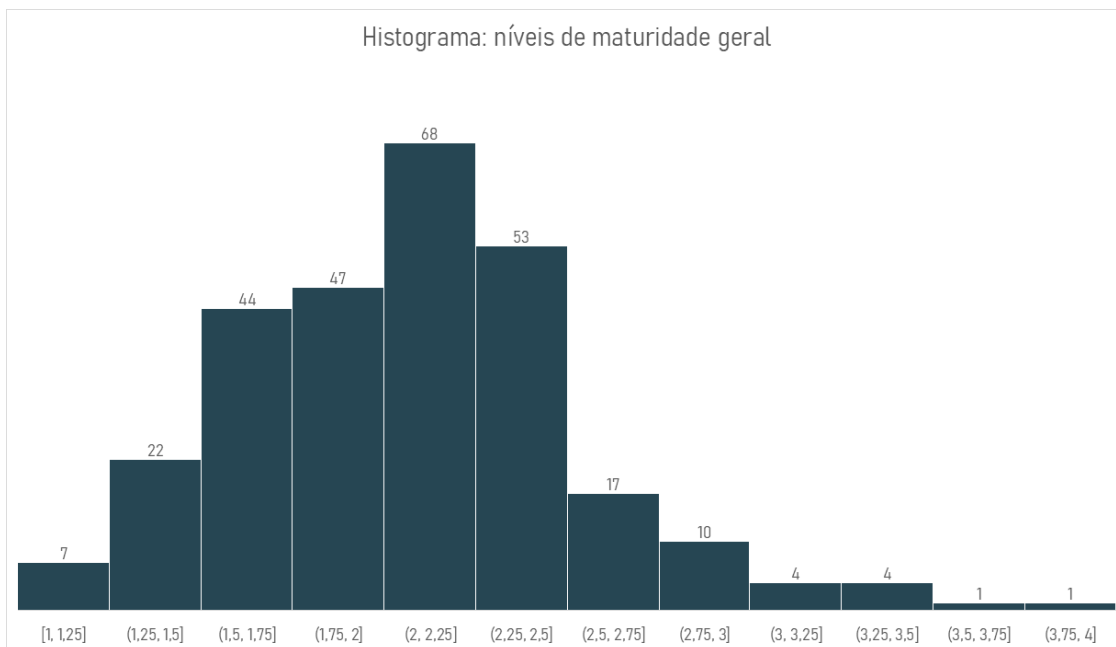
Nesta seção, apresentamos os resultados referentes à apuração da maturidade final das ouvidorias, obtida a partir da média ponderada de seus desempenhos nas três dimensões avaliativas — Estruturante, Essencial e Prospectiva.

A partir dessa análise, podemos observar o panorama geral de desenvolvimento institucional das ouvidorias, identificando o nível médio de consolidação de suas práticas e o grau de equilíbrio entre os diferentes aspectos avaliados. Esses resultados oferecem uma visão integrada da maturidade, permitindo compreender não apenas o desempenho global das unidades, mas também as tendências e assimetrias existentes entre os grupos analisados.

Essa leitura constitui a base para as análises subsequentes, nas quais são exploradas as variações de maturidade por tipo de órgão, faixa de volume de manifestações e outros recortes específicos, contribuindo para uma compreensão mais detalhada dos fatores que influenciam o estágio de desenvolvimento das ouvidorias.

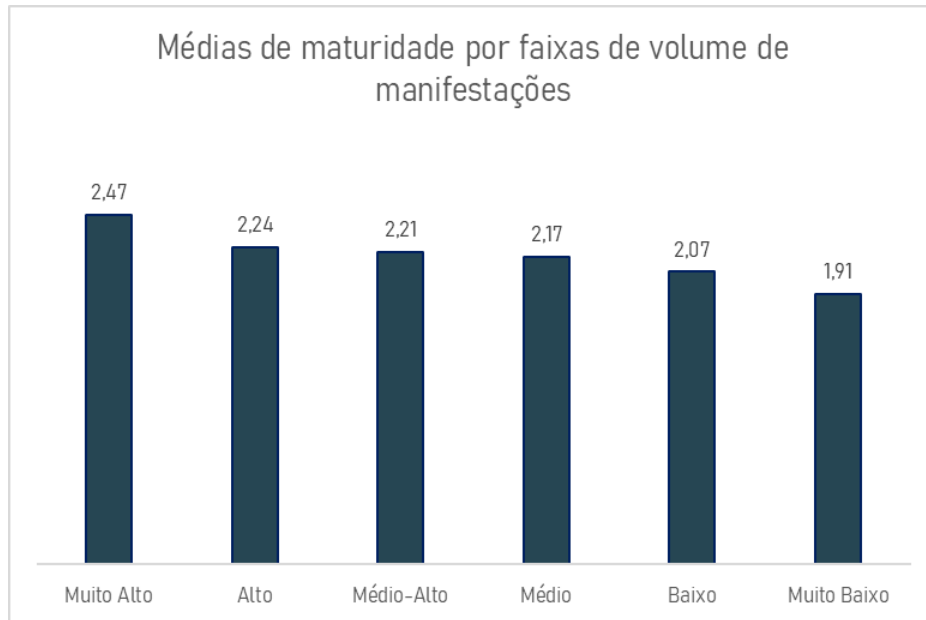
Considerando o conjunto total das unidades avaliadas e a metodologia de tratamento quantitativo dos níveis de maturidade, observou-se uma média geral de maturidade de 2,07, com mediana de 2,06 e desvio-padrão de 0,46.

GRÁFICO 3



Considerando o conjunto total das unidades avaliadas, observou-se uma média geral de maturidade de 2,07, com mediana de 2,06 e desvio-padrão de 0,46. A análise de frequências permite detalhar a distribuição dos níveis de maturidade: 43,17% das ouvidorias encontram-se no intervalo correspondente ao nível Limitado, 53,24% no nível Básico, e apenas 3,59% alcançam o nível Sustentado, não havendo unidades classificadas como Otimizadas.

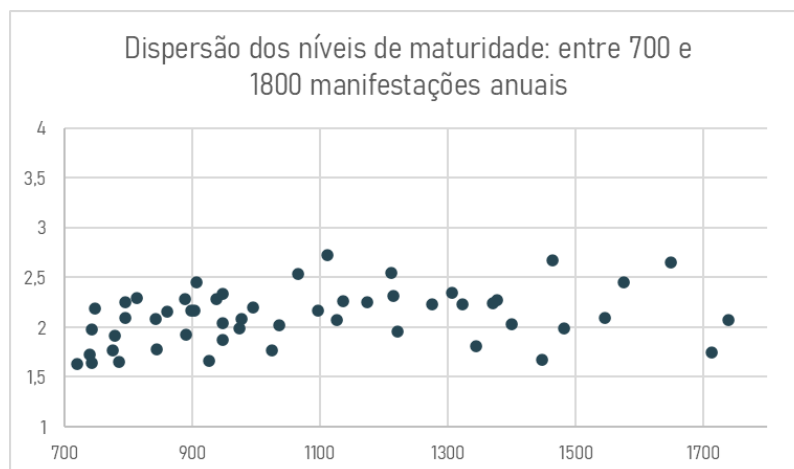
GRÁFICO 4



Os resultados indicam uma associação positiva entre o volume de manifestações recebidas e o nível médio de maturidade, sugerindo que ouvidorias com maior carga de trabalho desenvolvem práticas mais estruturadas. A comparação entre as faixas “Muito Alto” e “Muito Baixo” de volume é ilustrativa: enquanto a primeira apresentou a maior média, a segunda registrou o menor desempenho médio. Contudo, a variação interna dentro das próprias faixas é significativa, especialmente entre as unidades de maior volume ($\sigma = 0,51$; $N = 9$), e as medianas não evoluem de forma linear, indicando que a exposição a demandas mais complexas pode favorecer, mas não garantir, o amadurecimento institucional.

Identificou-se, em outra análise, maior homogeneidade entre as 53 ouvidorias que recebem entre 700 e 1.800 manifestações anuais, cujo desvio-padrão de 0,27 sugere um padrão de práticas mais equilibrado:

GRÁFICO 5



mento institucional: parte dessas ouvidorias demonstra níveis incipientes de estruturação, enquanto outras, mesmo que poucas, alcançam níveis mais altos de maturidade, possivelmente em função de fatores contextuais, como apoio institucional, qualificação técnica ou priorização da função de ouvidoria:

GRÁFICO 6

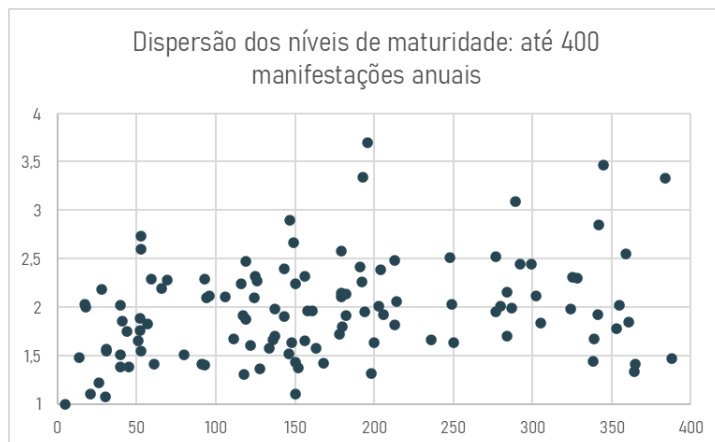
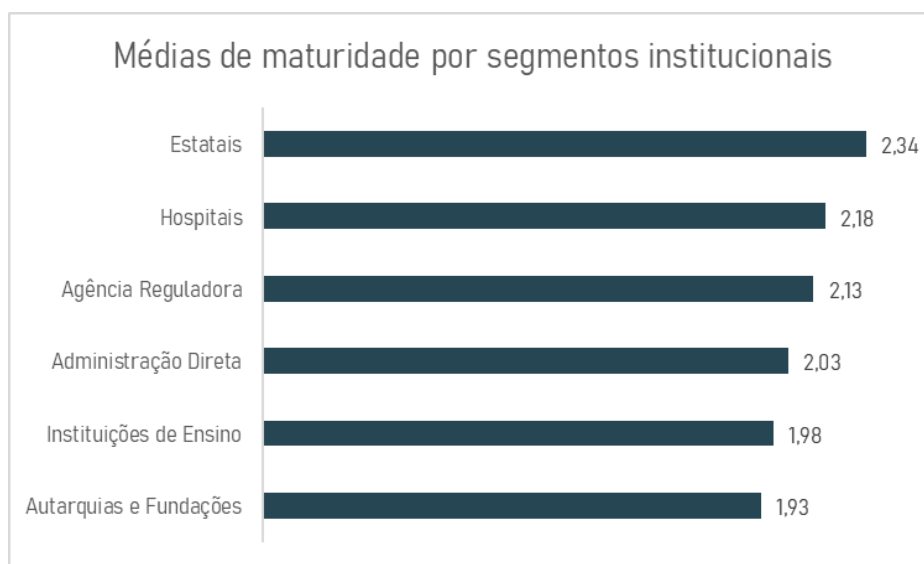


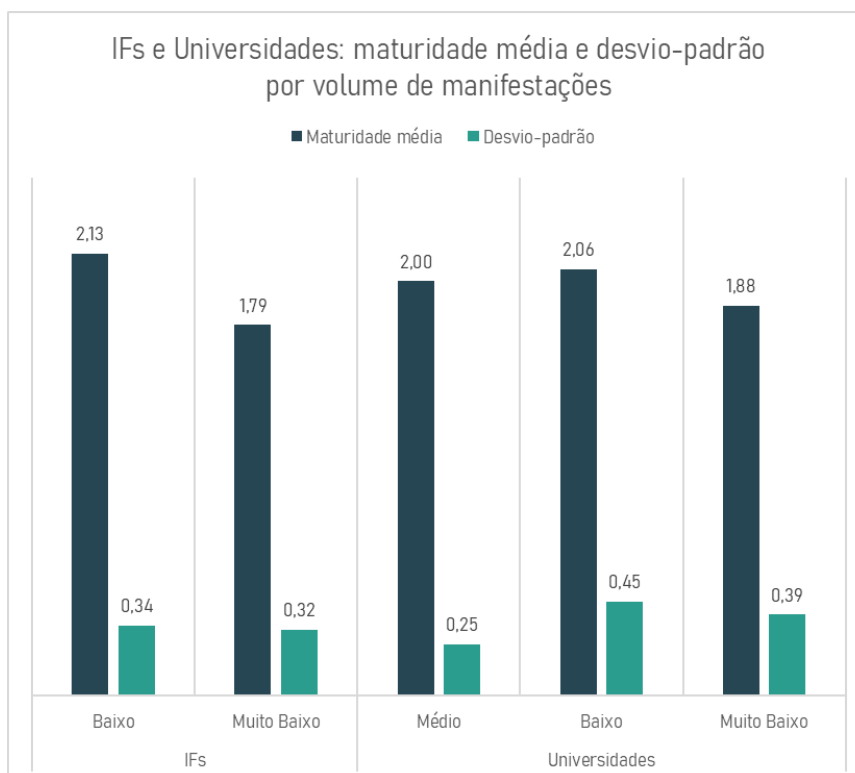
GRÁFICO 7



Na análise por segmentos, os dados revelam maior homogeneidade nos níveis de maturidade do segmento de Hospitais ($\sigma = 0,27$; $N = 43$), resultado que se explica, em grande medida, pela padronização das práticas operacionais e de gestão das ouvidorias vinculadas à rede EBSEH ($\sigma = 0,20$; $N = 38$). Essa uniformidade favorece a consolidação de procedimentos e indicadores de desempenho mais consistentes entre as unidades, tornando a média de maturidade do segmento hospitalar (2,18) um reflexo mais fiel do seu comportamento geral. Em contraste, nas Estatais (média = 2,34; $\sigma = 0,58$; $N = 41$), observa-se uma maior dispersão dos resultados, o que evidencia diferenças consideráveis nos níveis de estruturação e institucionalização das ouvidorias. Ainda assim, destacamos o patamar relativamente alto em todos os quartis e a maior média entre todos os segmentos, indicando o grau significativo de desenvolvimento nas ouvidorias das Estatais.

O destaque negativo é o segmento das Autarquias e Fundações, que não apenas registrou a menor média geral de maturidade (1,96), como também apresentou valores mais baixos em todos os quartis da distribuição, evidenciando um desempenho consistentemente inferior entre suas unidades. Esse resultado sugere a presença de fragilidades estruturais e operacionais mais disseminadas, considerando a heterogeneidade institucional do segmento, que abrange órgãos de diferentes portes⁵.

GRÁFICO 8

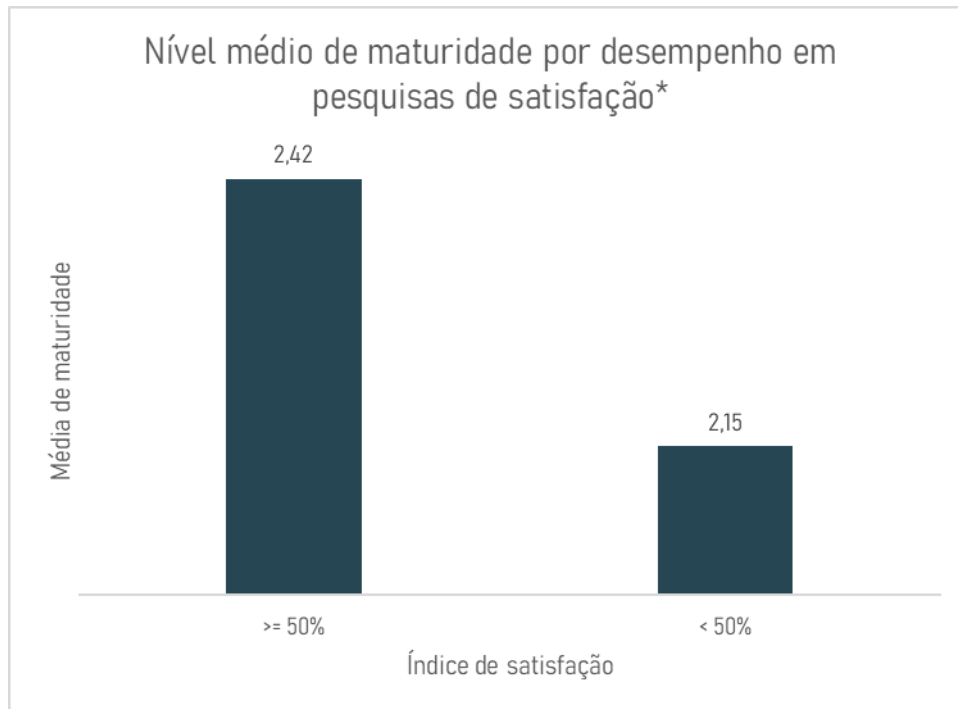


Ao analisar especificamente o segmento das Instituições de Ensino, observa-se que, entre as unidades situadas na faixa de volume “muito baixo”, as Instituições Federais (IFs) apresentaram desempenho inferior (média = 1,79), com maior homogeneidade em relação às Universidades, indicando maturidades menos desenvolvidas e mais uniformes entre as unidades. Por outro lado, na faixa de volume “baixo”, as IFs registraram melhor desempenho (média = 2,13), mantendo novamente menor dispersão dos resultados em comparação às Universidades.

Em uma análise que considerou os níveis de satisfação dos usuários, observou-se que, entre as unidades que receberam pelo menos cinco respostas mensais nas pesquisas de satisfação, há uma diferença relevante no nível médio de maturidade:

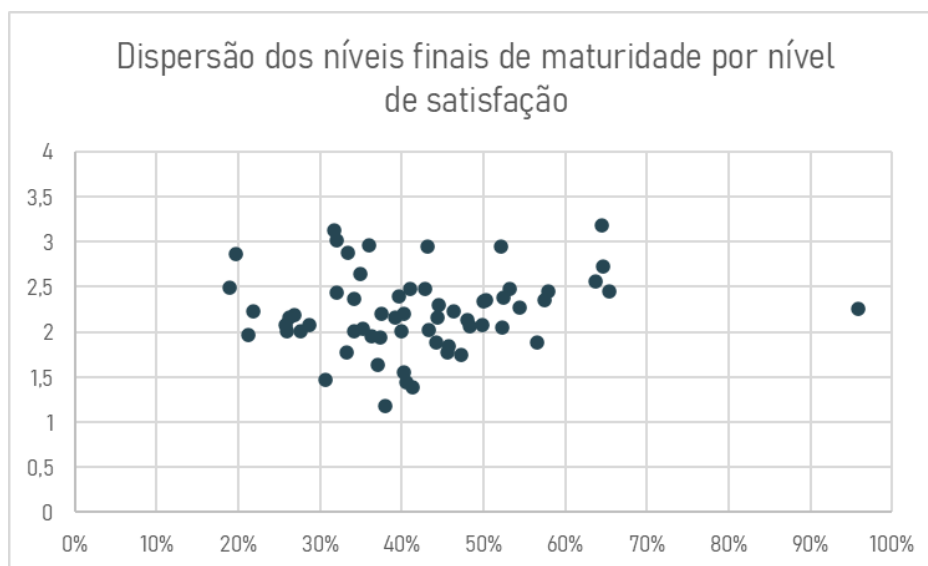
5. Para conhecer a distribuição dos segmentos institucionais entre as diferentes faixas de volume, ver Tabela 3 na seção “Classificação por faixas de volume de manifestações”. As Autarquias e Fundações e a Administração Direta são os únicos segmentos distribuídos em todas as seis faixas de volume.

GRÁFICO 9



*apenas unidades que receberam pelo menos 60 respostas no ano

GRÁFICO 10



As 16 unidades com índice de satisfação igual ou superior a 50% apresentaram um nível médio de maturidade de 2,42, enquanto as 46 unidades com satisfação inferior a 50% registraram média de 2,15.

Essa diferença sugere uma associação positiva entre maturidade e satisfação do usuário, indicando que unidades com processos mais estruturados, práticas mais consolidadas e maior capacidade de gestão tendem a oferecer experiências mais satisfatórias aos cidadãos. Embora não se possa afirmar uma relação causal, os resultados apontam que o

fortalecimento da maturidade institucional pode contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento e da percepção dos usuários sobre os serviços das ouvidorias.

Concluída a análise dos resultados gerais das ouvidorias, avançamos para a apresentação dos resultados por elemento e objetivo de cada uma das dimensões avaliativas. Nesta etapa, adota-se um enfoque analítico mais detalhado, voltado à performance das ouvidorias nos recortes temáticos específicos, de modo a aprofundar a compreensão sobre seu desempenho nos distintos aspectos institucionais de atuação.

DIMENSÃO ESTRUTURANTE

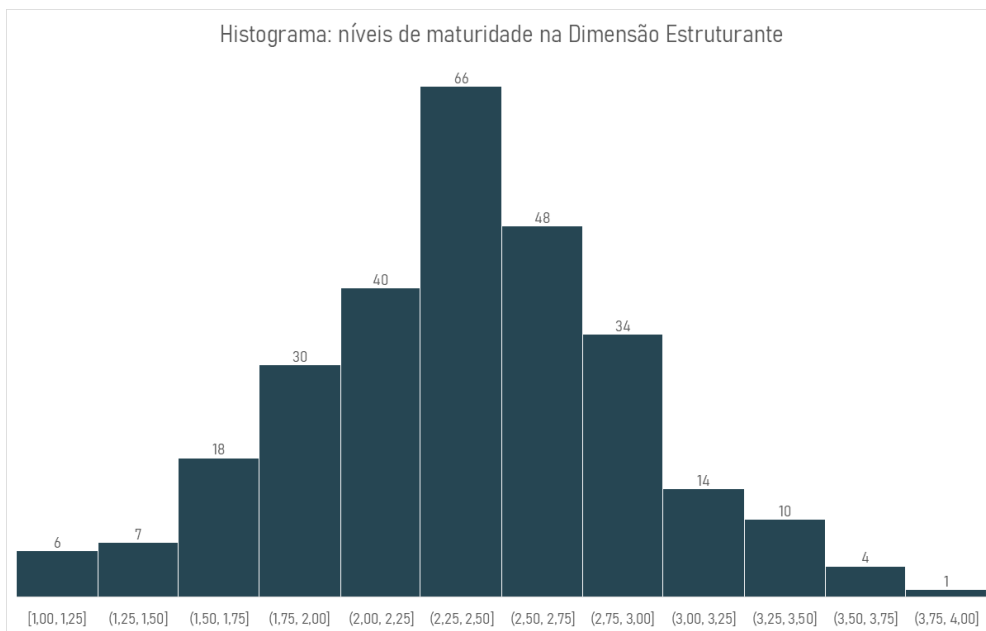
A Dimensão Estruturante mede as condições institucionais e organizacionais que tornam a ouvidoria apta a atuar com autonomia e eficácia. Com a aplicação dessa dimensão, é possível avaliar se a ouvidoria está integrada à governança, dispõe de pessoal estável e qualificado, tem mecanismos de proteção e seleção do titular, planeja ações e aloca recursos com eficiência, e opera com infraestrutura (tecnológica e física) adequada ao atendimento e ao tratamento das demandas.

A análise desses fatores divide-se em quatro objetivos de avaliação, que se subdividem em treze elementos avaliativos:

- 1.1 Institucionalidade
 - 1.1.1 Locus organizacional
 - 1.1.2 Relevância Institucional
 - 1.1.3 Acesso ao nível estratégico
- 1.2 Capacidades e Garantias
 - 1.2.1 Estabilidade da equipe
 - 1.2.2 Condutas
 - 1.2.3 Formação de competências
 - 1.2.4 Garantias do titular
 - 1.2.5 Critérios de seleção do titular
- 1.3 Planejamento e gestão eficiente
 - 1.3.1 Planejamento operacional
 - 1.3.2 Eficiência na alocação de recursos humanos
 - 1.3.3 Planejamento e execução orçamentária
- 1.4 Infraestrutura e Acessibilidade
 - 1.4.1 Infraestrutura tecnológica
 - 1.4.2 Infraestrutura física

Considerando o conjunto das unidades avaliadas, a Dimensão Estruturante apresentou nível médio de maturidade de 2,39, com desvio-padrão de 0,51 e mediana de 2,43. Trata-se da dimensão com melhor desempenho médio entre todas as avaliadas, sugerindo que as condições institucionais e organizacionais das ouvidorias — como estrutura formal, estabilidade da equipe, planejamento e infraestrutura — estão, em geral, mais consolidadas em comparação às demais dimensões.

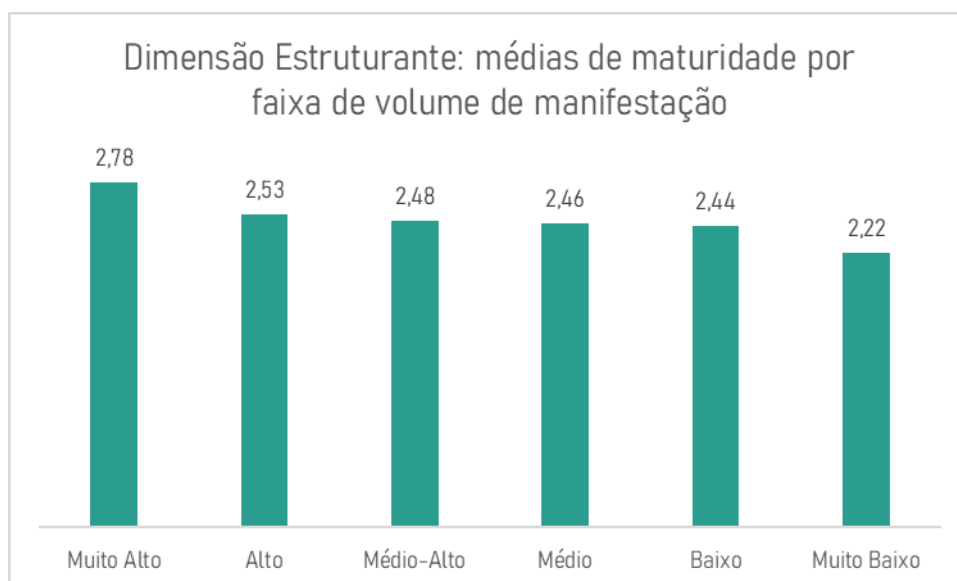
GRÁFICO 11



A análise da distribuição de frequências permite um diagnóstico mais preciso: 67,62% das ouvidorias situam-se no nível Básico, 21,94% no Limitado, e 10,34% alcançam o nível Sustentado. Esses resultados indicam que, embora as bases estruturais e normativas das ouvidorias estejam amplamente estabelecidas, a consolidação plena das práticas de gestão, planejamento e qualificação da equipe ainda representa um desafio para uma parcela considerável das unidades.

Em síntese, a Dimensão Estruturante revela um cenário de maturidade intermediária, no qual os fundamentos institucionais da atuação das ouvidorias estão presentes, mas ainda há oportunidades de aprimoramento na integração dessas condições à gestão estratégica e à melhoria contínua da atuação.

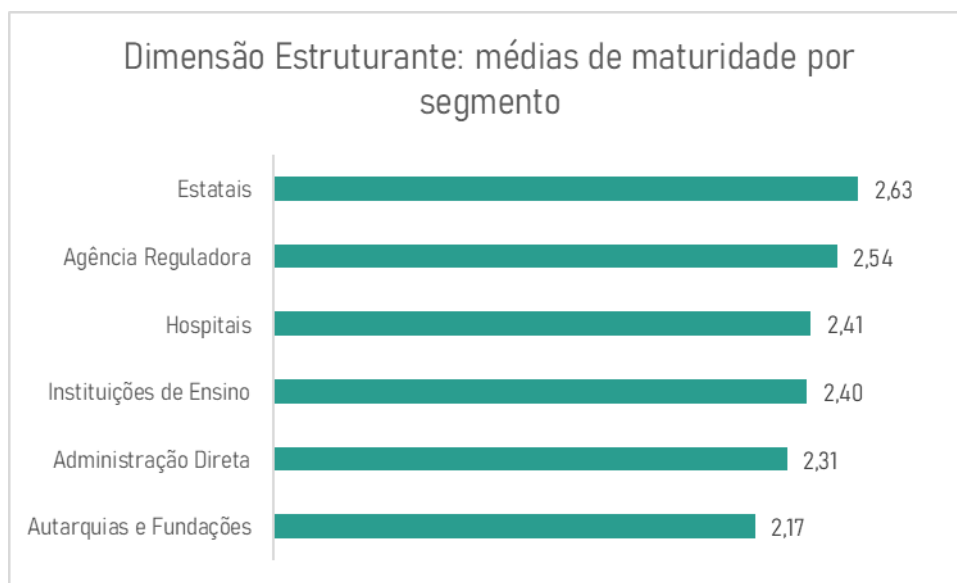
GRÁFICO 12



Na comparação entre os resultados das faixas de volume de manifestações na dimensão estruturante e os resultados globais de maturidade, observa-se a manutenção do padrão consistente de elevação dos níveis de maturidade à medida que aumenta o volume de manifestações. Esse comportamento sugere que uma maior complexidade operacional pode impulsionar práticas mais estruturadas de organização e gestão das ouvidorias.

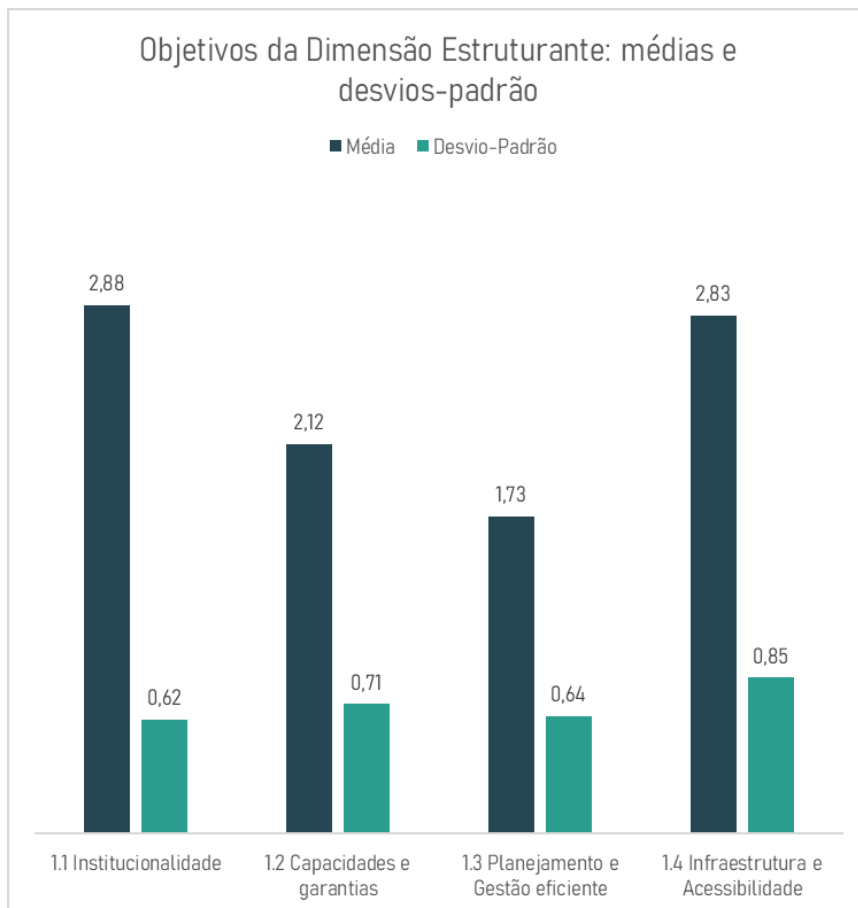
O destaque fica para a categoria “Baixo”, que apresentou a maior diferença positiva (0,37) entre a maturidade média da dimensão estruturante e a maturidade média global.

GRÁFICO 13



Na comparação com os níveis de maturidade geral registrados para os segmentos institucionais, observam-se patamares mais elevados em todos os casos. Esse resultado indica que, quando considerados os recortes temáticos da dimensão estruturante, os segmentos apresentam desempenho superior à média global, que engloba todas as dimensões avaliativas. O destaque fica para o segmento das Instituições de Ensino, que registrou a maior diferença positiva em relação à sua própria média geral (0,42).

GRÁFICO 14

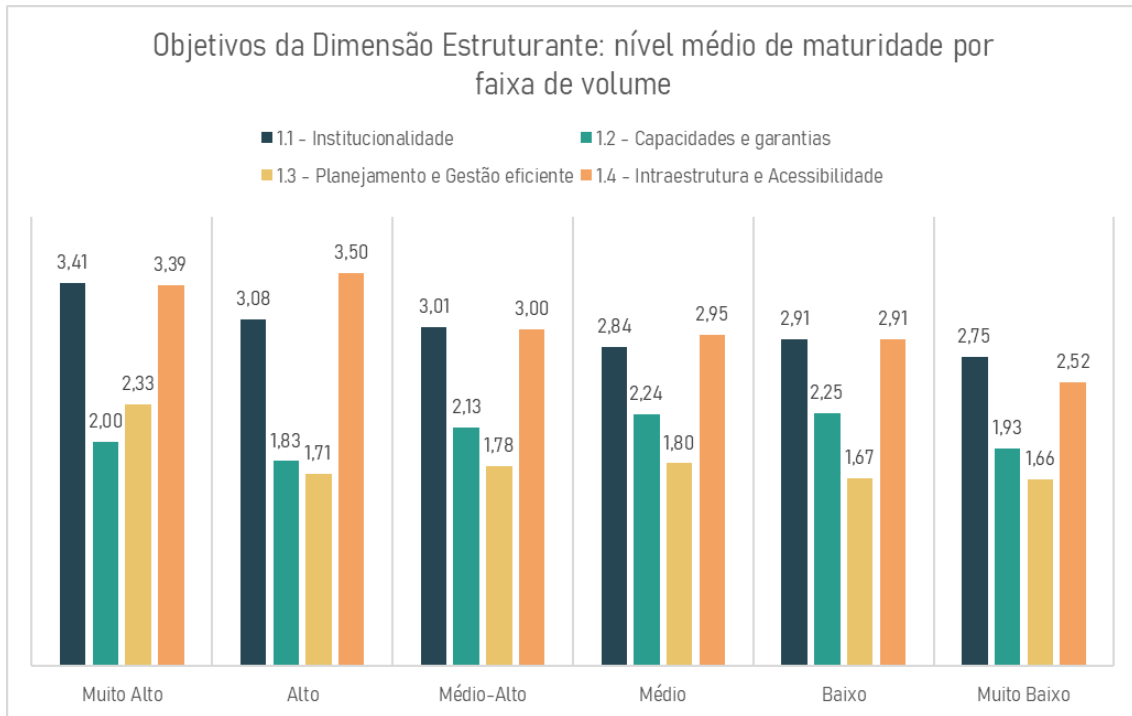


O objetivo **Institucionalidade** apresentou a maior média de maturidade e a maior homogeneidade entre os objetivos avaliativos da Dimensão Estruturante, indicando que a institucionalização das ouvidorias está mais consolidada e padronizada entre as unidades.

Por outro lado, o objetivo **Infraestrutura e Acessibilidade** registrou o maior desvio-padrão, revelando grande dispersão em relação à média nas condições de infraestrutura física e tecnológica das ouvidorias.

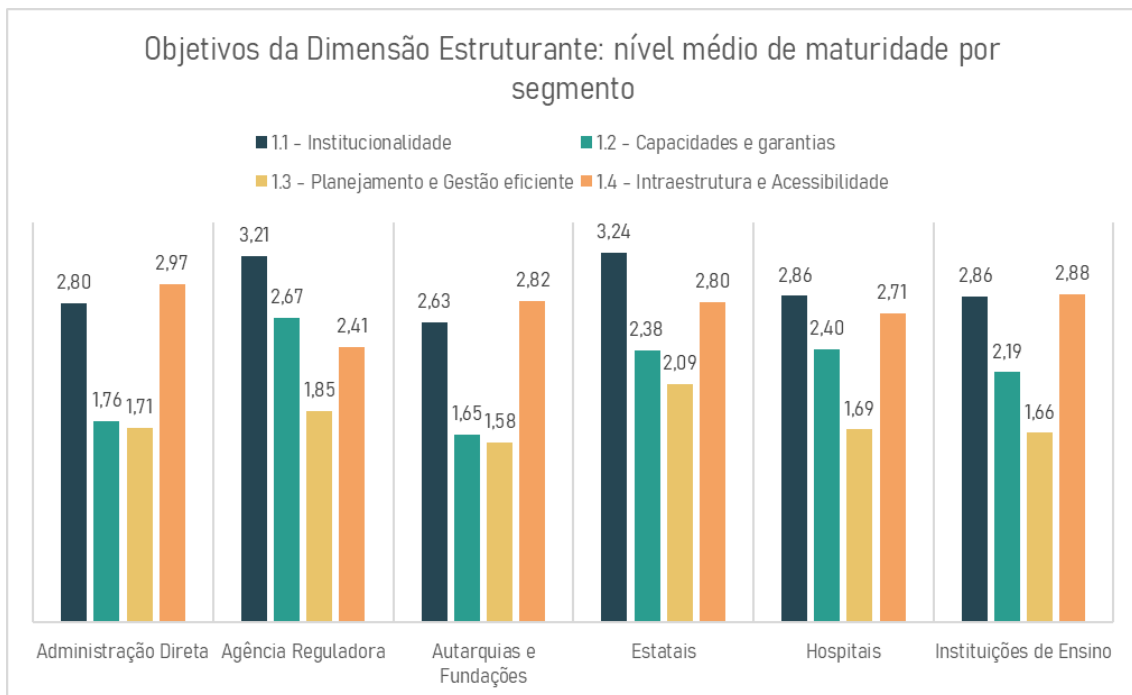
Já o objetivo **Planejamento e Gestão Eficiente** obteve a menor média de desempenho, sugerindo que as capacidades estruturantes voltadas à gestão e ao planejamento ainda estão menos desenvolvidas em comparação às demais competências da dimensão.

GRÁFICO 15



A análise por faixas de volume revela um padrão diferenciado entre os objetivos avaliativos. Enquanto os níveis de **Institucionalidade** e **Infraestrutura e acessibilidade** acompanham o crescimento do volume de demandas, o objetivo Capacidades e Garantias apresenta maior maturidade média nas faixas de volume Médio e Baixo.

GRÁFICO 16



Na análise por segmentos, destaca-se o desempenho das Estatais, que, além de

registrarem a maior média geral para a Dimensão, também lideraram nos objetivos *Institucionalidade* e *Planejamento e gestão eficiente*, evidenciando maior consistência na consolidação institucional e em seus processos de gestão.

A maior disparidade entre os segmentos foi observada no objetivo *Capacidades e Garantias*, em que se verificou uma diferença de 1,02 ponto entre a média das Agências Reguladoras (2,67), que apresentaram o melhor resultado, e a das Autarquias e Fundações (1,65), o mais baixo.

No segmento das Instituições de Ensino, observou-se que Universidades e Instituições Federais de Ensino (IFs) apresentaram desempenhos gerais semelhantes na Dimensão Estruturante:

GRÁFICO 17

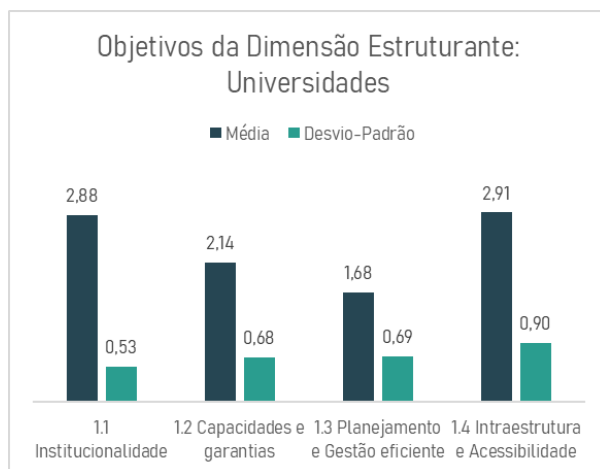
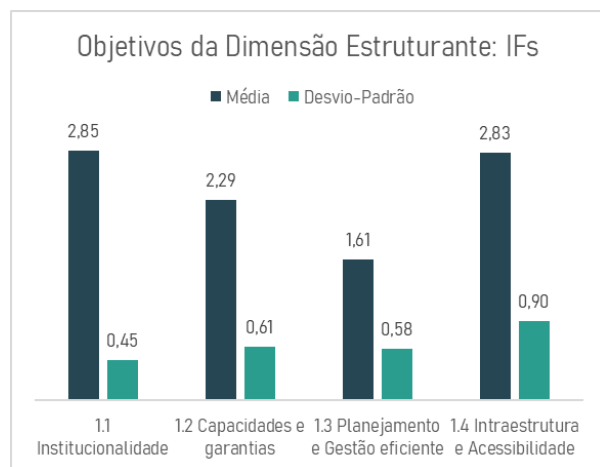


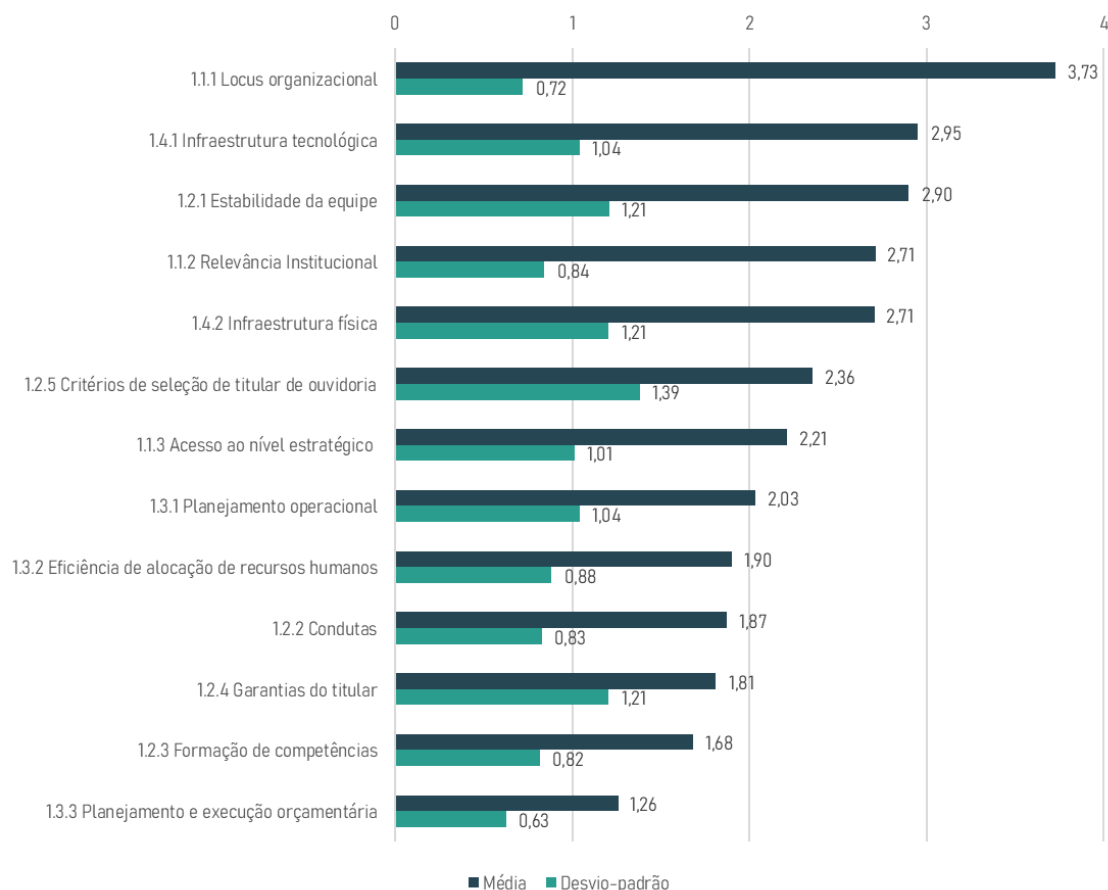
GRÁFICO 18



Apesar de uma maior heterogeneidade interna entre as Universidades, refletindo diferentes estágios de consolidação institucional, esse grupo registrou médias ligeiramente superiores em todos os objetivos avaliados, exceto em Capacidades e Garantias, no qual as IFs alcançaram desempenho médio superior (2,29).

GRÁFICO 19

Dimensão Estruturante: média e desvio-padrão de todos os elementos de avaliação



Na análise do ranking das médias e dos desvios-padrão entre os elementos de avaliação da Dimensão Estruturante, verificou-se que o elemento **Locus Organizacional** apresentou o maior nível médio de maturidade, seguido de **Infraestrutura Tecnológica**. Esse resultado evidencia que as ouvidorias têm alcançado, de forma relativamente consistente, posições próximas à alta administração, o que reforça seu papel estratégico e a consolidação de um espaço institucional relevante na estrutura organizacional.

Além disso, o desempenho elevado no elemento **Infraestrutura Tecnológica** demonstra avanços importantes na incorporação e uso das funcionalidades oferecidas pela Plataforma Fala.BR no tratamento de manifestações, refletindo uma crescente integração tecnológica aos processos de trabalho.

No outro extremo, os menores desempenhos foram observados nos elementos **Planejamento e Execução Orçamentária** e **Formação de Competências**, indicando desafios persistentes na capacidade de autonomia orçamentária e na implementação de programas sistemáticos de capacitação das equipes de ouvidoria.

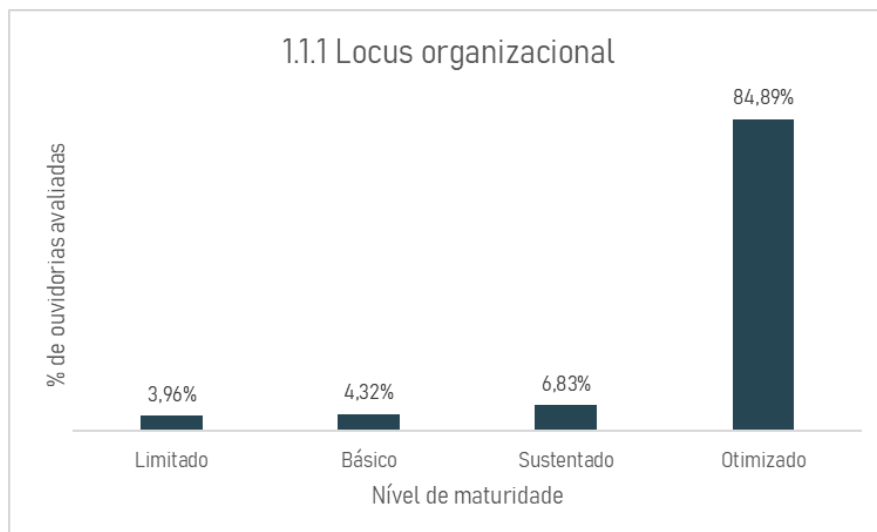
Esses resultados apontam para oportunidades de aprimoramento na consolidação

de uma gestão mais autônoma, planejada e voltada ao desenvolvimento contínuo de capacidades técnicas e institucionais.

1.1 Institucionalidade

1.1.1 Locus organizacional

GRÁFICO 20



O predomínio expressivo de ouvidorias no nível Otimizado (236 unidades) no elemento **Locus organizacional** evidencia que, em sua maioria, as ouvidorias estão posicionadas próximas à alta gestão, sem subordinação hierárquica a outras unidades. Esse resultado reforça a consolidação da institucionalidade das ouvidorias do SisOuv na estrutura organizacional.

Por outro lado, identificou-se um grupo de 11 unidades (3,96% do total) que não demonstraram a existência formal de uma ouvidoria nem a atribuição de suas competências a uma unidade específica. Esse cenário aponta para situações de institucionalidade frágil, em que a ouvidoria se apresenta de forma informal e sem respaldo estrutural adequado.

TABELA 5 - 1.1.1 LOCUS ORGANIZACIONAL

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	4,65%	4,65%	13,95%	76,74%	3,63
Agência Reguladora	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%	3,91
Autarquias e Fundações	12,20%	14,63%	14,63%	58,54%	3,20
Estatais	4,88%	0,00%	2,44%	92,68%	3,83
Hospitais	2,33%	2,33%	0,00%	95,35%	3,88
Instituições de Ensino	1,01%	3,03%	5,05%	90,91%	3,86
Total Geral	3,96%	4,32%	6,83%	84,89%	3,73

O melhor desempenho médio no elemento foi registrado pelas Agências Reguladoras, enquanto a maior proporção de unidades no nível **Otimizado** — que corresponde

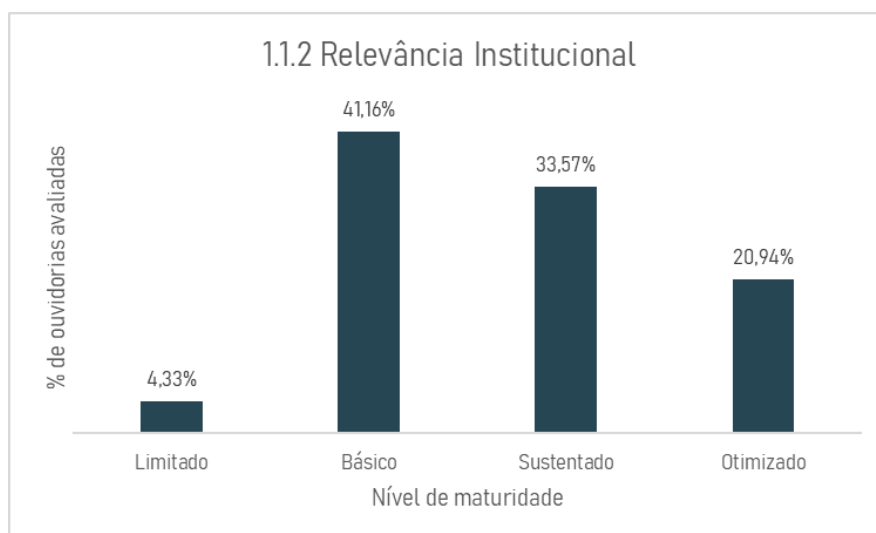
à vinculação direta da ouvidoria à autoridade máxima da instituição — concentrou-se no segmento dos Hospitais.

Em contraste, as Autarquias e Fundações apresentaram o pior desempenho, com destaque negativo para a faixa de volume “Muito baixo”, onde o segmento registrou a menor média geral (2,94). Nesse segmento, ainda se verificou a maior proporção de ouvidorias sem estrutura formalizada nem atribuição de competências específicas (12,20%), evidenciando fragilidade institucional mais acentuada.

Os resultados apontam para um avanço consolidado da institucionalidade das ouvidorias públicas, especialmente em segmentos com maior complexidade organizacional, com pequenos focos residuais de fragilidade estrutural que podem comprometer a autonomia e efetividade da atuação. Esse fortalecimento formal e organizacional contribui para assegurar independência funcional e legitimidade institucional à atuação das ouvidorias.

1.1.2 Relevância Institucional

GRÁFICO 21



A baixa proporção de ouvidorias situadas no nível Limitado (4,33%) do elemento Relevância Institucional evidencia que a ampla maioria das unidades mantém algum grau de inserção e importância dentro de suas instituições. Esse resultado reflete, em grande medida, a consolidação de estruturas próprias no arranjo organizacional e a participação ativa em instâncias decisórias relacionadas aos serviços prestados.

Destaca-se, ainda, o percentual expressivo de ouvidorias no nível Otimizado (20,94%), correspondente a 58 unidades que demonstraram integração efetiva às estruturas de governança estratégica de seus órgãos ou entidades. Esse patamar de maturidade sugere que, nessas instituições, as ouvidorias atuam não apenas como canais de escuta e mediação, mas também como atores institucionais estratégicos, capazes de influenciar processos de gestão, contribuir para o aperfeiçoamento de políticas públicas e fortalecer a cultura de transparência e responsabilização.

TABELA 6 - 1.1.2 RELEVÂNCIA INSTITUCIONAL

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	11,63%	30,23%	23,26%	34,88%	2,81
Agência Reguladora	0,00%	54,55%	9,09%	36,36%	2,82
Autarquias e Fundações	7,32%	46,34%	31,71%	14,63%	2,54
Estatais	2,50%	45,00%	20,00%	32,50%	2,83
Hospitais	2,33%	37,21%	53,49%	6,98%	2,65
Instituições de Ensino	2,02%	42,42%	38,38%	17,17%	2,71
Total Geral	4,33%	41,16%	33,57%	20,94%	2,71

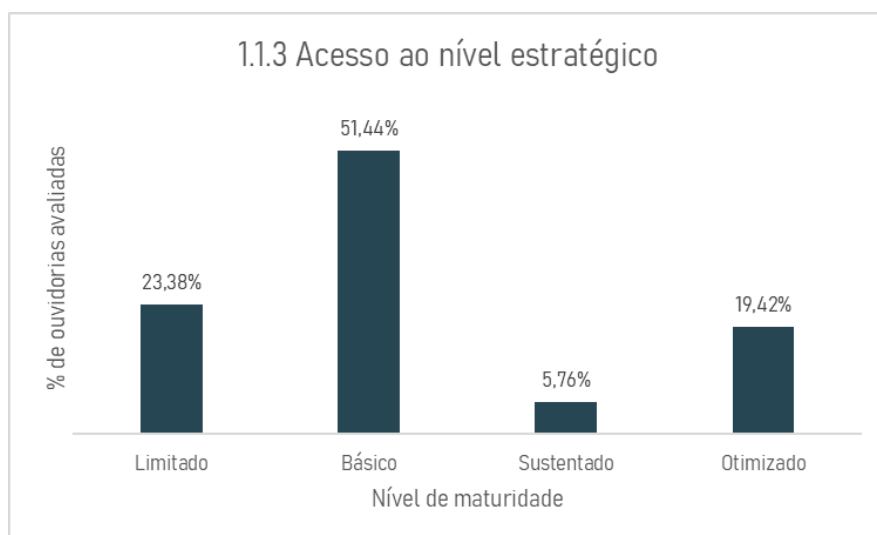
Na comparação entre os segmentos institucionais, observa-se uma baixa amplitude entre as médias (0,29), o que indica uma relativa homogeneidade quanto à relevância das ouvidorias nos processos conduzidos pelos gestores de serviços. Essa proximidade de resultados sugere que, de modo geral, as ouvidorias vêm sendo reconhecidas como instâncias legítimas de apoio à gestão em diferentes tipos de instituições.

Ainda assim, destacam-se as Estatais (2,83), seguidas de perto pelas Agências Reguladoras (2,82) e pela Administração Direta (2,81). Esses segmentos concentram proporções expressivas de ouvidorias nos níveis de maturidade Sustentado e Otimizado, o que revela maior grau de institucionalização e integração estratégica dessas unidades às instâncias decisórias relacionadas aos serviços prestados.

De modo geral, os resultados apontam para um cenário de consolidação institucional das ouvidorias públicas, nas quais predomina o reconhecimento de sua relevância como instâncias de apoio à gestão. Embora ainda haja espaço para o fortalecimento do papel estratégico em parte das unidades, os dados indicam um amadurecimento progressivo na percepção e na integração das ouvidorias como participantes das instâncias de governança.

1.1.3 Acesso ao nível estratégico

GRÁFICO 22



Mais da metade das ouvidorias (51,44%, ou 143 unidades) mantêm apenas contatos eventuais com a autoridade máxima do órgão ou entidade, sem rotinas de comunicação institucionalizadas ou periodicidade definida. Isso sugere que, embora exista algum grau de acesso ao nível estratégico, ele ainda ocorre de forma pontual e pouco sistemática, limitando a influência das ouvidorias nos processos decisórios.

Por outro lado, 65 ouvidorias (23,38%) não evidenciaram qualquer tipo de acesso à autoridade máxima, nem mesmo de forma ocasional. Esse cenário indica fragilidade no reconhecimento institucional dessas unidades, restringindo sua capacidade de atuar como canais efetivos de interlocução entre os usuários de serviços públicos e a alta gestão.

Neste elemento, podemos verificar as dificuldades enfrentadas pelas ouvidorias no acesso efetivo à alta administração por meio de rotinas institucionalizadas de comunicação, muito embora o posicionamento institucional das ouvidorias tenha sido demonstrado nos dois outros elementos do objetivo. O **Acesso ao nível estratégico** registrou a média mais baixa (2,21) entre os elementos do objetivo Institucionalidade, indicando que ainda persiste uma lacuna importante quanto à efetiva integração dessas unidades aos espaços de decisão e à governança estratégica das instituições.

TABELA 7 - 1.1.3 ACESSO AO NÍVEL ESTRATÉGICO

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	34,88%	48,84%	2,33%	13,95%	1,95
Agência Reguladora	18,18%	27,27%	0,00%	54,55%	2,91
Autarquias e Fundações	31,71%	41,46%	7,32%	19,51%	2,15
Estatais	9,76%	29,27%	9,76%	51,22%	3,02
Hospitais	9,30%	81,40%	4,65%	4,65%	2,05
Instituições de Ensino	27,27%	55,56%	6,06%	11,11%	2,01
Total Geral	23,38%	51,44%	5,76%	19,42%	2,21

Os segmentos Estatais e Agências Reguladoras se destacam por apresentarem médias bem acima da média geral, com mais da metade de suas ouvidorias posicionadas no nível Otimizado. Esse resultado indica que, nesses segmentos, é comum a existência de rotinas institucionalizadas de comunicação entre o titular da ouvidoria e a autoridade máxima, associadas tanto à resolução de casos específicos quanto à participação em fóruns de governança estratégica.

No outro extremo, a Administração Direta apresentou o pior desempenho, registrando a menor média e a maior concentração de ouvidorias no nível Limitado (34,88%), evidenciando fragilidades na institucionalização de mecanismos de comunicação com a alta gestão. Já no segmento Hospitais, verificou-se baixo grau de consolidação dessas rotinas: 90,7% das unidades alcançaram, no máximo, o nível Básico, o que sugere uma atuação ainda pouco integrada às instâncias estratégicas de governança institucional.

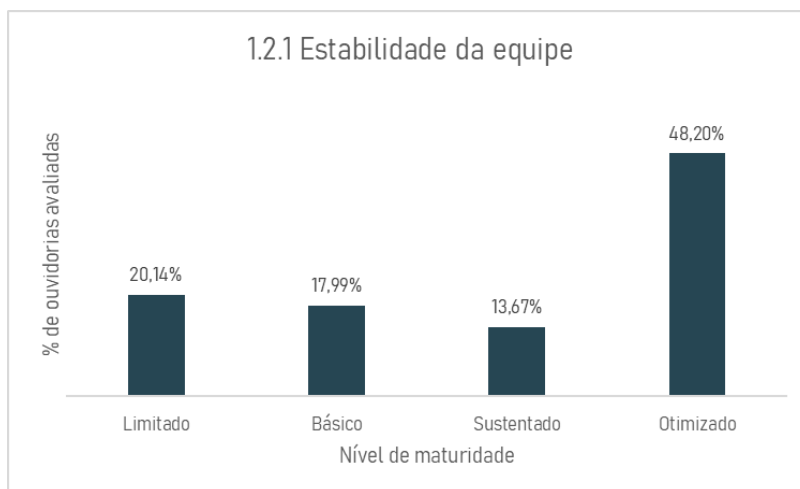
Em síntese, o resultado geral indica que a presença formal das ouvidorias na estrutura organizacional não se traduz automaticamente em participação ativa nas instâncias deliberativas ou em diálogo sistemático com a alta administração. Portanto, o desempenho mais baixo nesse elemento sugere uma oportunidade de aprimoramento institucional: fortalecer

a integração vertical das ouvidorias, criando canais permanentes de comunicação com os níveis estratégicos de decisão, de modo que as informações e diagnósticos produzidos por essas unidades contribuam de forma mais efetiva para o processo de gestão e para a melhoria contínua dos serviços públicos.

1.2 Capacidades e garantias

1.2.1 Estabilidade da equipe

GRÁFICO 23



O elemento **Estabilidade da equipe** apresenta o segundo maior desvio-padrão entre todos os elementos da Dimensão Estruturante, revelando alta heterogeneidade entre as ouvidorias quanto à estabilidade de seus quadros. Essa dispersão em torno da média (2,90) indica a coexistência de realidades bastante distintas: enquanto algumas unidades contam com equipes consolidadas e de composição estável, outras ainda enfrentam elevada rotatividade ou dependência de vínculos temporários e precários.

Ainda assim, o fato de 48,2% das ouvidorias (134 unidades) reportarem que os agentes públicos não efetivos representam menos de 20% de sua força de trabalho é um sinal positivo. Esse contingente significativo de unidades com equipes predominantemente estáveis tende a favorecer a continuidade das atividades, a manutenção da memória organizacional e o aprimoramento técnico e institucional das rotinas de atendimento e tratamento de manifestações.

TABELA 8 - 1.2.1 ESTABILIDADE DA EQUIPE

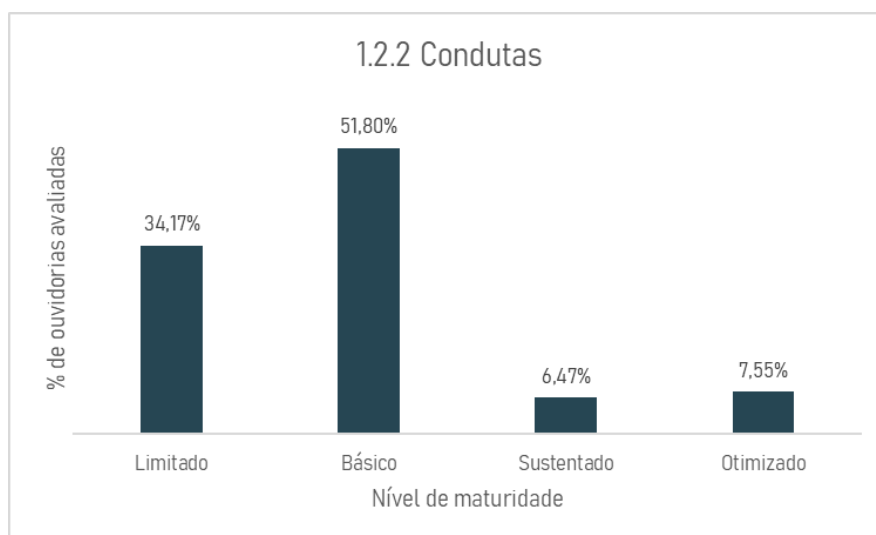
SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	25,58%	44,19%	16,28%	13,95%	2,19
Agência Reguladora	9,09%	36,36%	54,55%	0,00%	2,45
Autarquias e Fundações	41,46%	26,83%	17,07%	14,63%	2,05
Estatais	24,39%	7,32%	12,20%	56,10%	3
Hospitais	9,30%	11,63%	13,95%	65,12%	3,35
Instituições de Ensino	13,13%	8,08%	7,07%	71,72%	3,37
Total Geral	20,14%	17,99%	13,67%	48,20%	2,9

Verificou-se uma amplitude elevada entre as médias por segmento institucional (1,32), o que evidencia grandes disparidades na estabilidade das equipes de ouvidoria. Nesse contexto, o segmento das Instituições de Ensino apresentou o melhor desempenho (média de 3,37), seguido de perto pelos Hospitais (3,35). Além disso, as Instituições de Ensino registraram 71,72% das unidades no nível Otimizado, ou seja, com menos de 20% de servidores não estáveis. Esse resultado indica que, nesse segmento, a força de trabalho tende a ser mais consolidada e permanente, o que favorece a continuidade das atividades, a especialização das equipes e a preservação do conhecimento institucional — fatores que podem contribuir para a maturidade organizacional das ouvidorias.

Por outro lado, as Autarquias e Fundações apresentaram a menor média (2,05) e a maior concentração no nível Limitado (41,46%), o que revela quadros mais instáveis e maior dependência de vínculos precários. Essa condição pode gerar descontinuidade nas rotinas de trabalho, perda de expertise acumulada e maior vulnerabilidade institucional, dificultando a consolidação de práticas consistentes de atendimento e tratamento de manifestações.

1.2.2 Conduas

GRÁFICO 24



Os resultados do elemento Conduas revelam que apenas 39 ouvidorias (14,02%) dispõem de instrumentos normativos próprios que definem condutas desejáveis e vedadas a seus integrantes. Em contrapartida, a ampla maioria (239 unidades) não elaborou códigos de conduta específicos para suas atividades. Esse cenário evidencia uma lacuna relevante na formalização de padrões éticos e comportamentais voltados à atuação específica das equipes de ouvidoria, o que pode comprometer a uniformidade das práticas e a clareza das expectativas institucionais.

TABELA 9 - 1.2.2 CONDUTAS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	41,86%	37,21%	9,30%	11,63%	1,91
Agência Reguladora	27,27%	54,55%	0,00%	18,18%	2,09
Autarquias e Fundações	48,78%	43,90%	4,88%	2,44%	1,61
Estatais	12,20%	60,98%	7,32%	19,51%	2,34
Hospitais	4,65%	95,35%	0,00%	0,00%	1,95
Instituições de Ensino	47,47%	38,38%	9,09%	5,05%	1,72
Total Geral	34,17%	51,80%	6,47%	7,55%	1,87

O segmento das Estatais apresentou o melhor desempenho no elemento, com 26,83% das ouvidorias demonstrando a existência de instrumentos normativos próprios voltados à conduta de seus integrantes. Esse resultado sugere um maior grau de institucionalização de práticas éticas e de integridade nesse grupo, refletindo possivelmente estruturas de governança mais consolidadas e uma cultura organizacional voltada ao cumprimento de normativos internos.

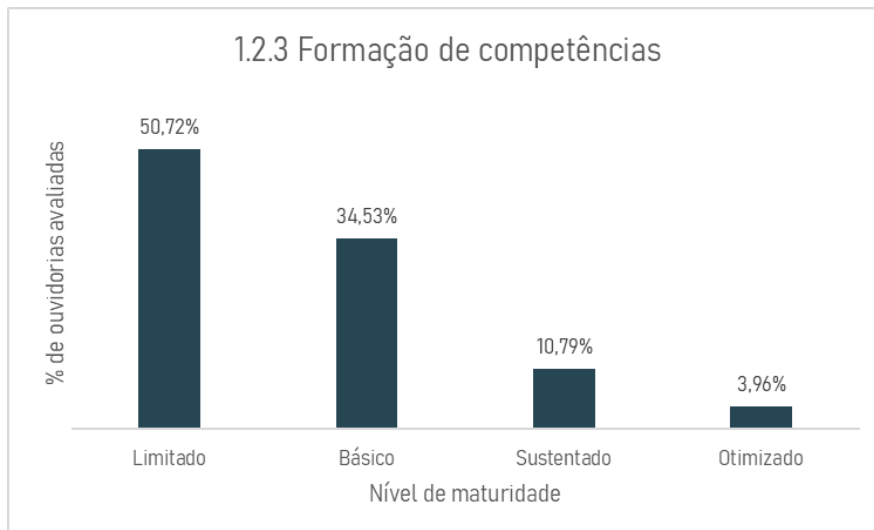
Por outro lado, as Instituições de Ensino (média 1,72) e, especialmente, as Autarquias e Fundações (média 1,61) apresentaram desempenhos abaixo da média geral (1,87). Nas Autarquias e Fundações de pequeno porte (volume “muito baixo”), o desempenho foi ainda mais reduzido (média 1,38), evidenciando fragilidades mais acentuadas na formalização de diretrizes éticas específicas para as atividades de ouvidoria.

Aproximadamente metade das Autarquias, Fundações e Instituições de Ensino não apresentaram Códigos de Ética próprios da instituição, o que indica lacunas na normatização de condutas e responsabilidades dos agentes públicos que atuam nessas unidades. Além disso, o segmento dos Hospitais não registrou nenhuma unidade nos níveis Sustentado ou Otimizado, o que demonstra a inexistência de instrumentos normativos específicos para regular condutas ligadas à atuação de ouvidoria.

Esse cenário evidencia um espaço importante para aprimoramento, especialmente no sentido de fortalecer mecanismos internos de orientação, prevenção e responsabilização ética, fundamentais para garantir a credibilidade e a efetividade das ouvidorias como canais de integridade institucional.

1.2.3 Formação de competências

GRÁFICO 25



O elemento **Formação de competências** apresentou a segunda pior média (1,68) e o terceiro menor desvio-padrão (0,82) da Dimensão Estruturante, configurando um cenário de desempenho consistentemente baixo entre as ouvidorias. A combinação desses resultados indica não apenas níveis reduzidos de maturidade, mas também baixa variabilidade entre as unidades, o que sugere uma fragilidade generalizada no desenvolvimento sistemático de competências das equipes.

A concentração de 237 ouvidorias nos níveis “Limitado” e “Básico” evidencia que a maioria das unidades ainda não adota práticas estruturadas de capacitação, como o planejamento anual de formação ou o mapeamento de lacunas de competências. Essa carência de mecanismos formais de desenvolvimento profissional compromete a consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo, dificultando a renovação de conhecimentos técnicos e a adoção de metodologias atualizadas de atendimento, tratamento de manifestações e monitoramento de serviços.

TABELA 10 - 1.2.3 FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	53,49%	20,93%	16,28%	9,30%	1,81
Agência Reguladora	63,64%	36,36%	0,00%	0,00%	1,36
Autarquias e Fundações	48,78%	26,83%	24,39%	0,00%	1,76
Estatais	48,78%	29,27%	9,76%	12,20%	1,85
Hospitais	34,88%	62,79%	2,33%	0,00%	1,67
Instituições de Ensino	56,57%	33,33%	8,08%	2,02%	1,56
Total Geral	50,72%	34,53%	10,79%	3,96%	1,68

As médias registradas para o elemento **Formação de competências** mantêm-se baixas e com pouca variação entre os segmentos institucionais, com uma diferença de apenas 0,49 ponto entre o melhor e o pior desempenho. Esse resultado indica um quadro de ho-

mogeneidade em níveis reduzidos de maturidade, sugerindo que a maioria das ouvidorias ainda enfrenta desafios estruturais comuns na implementação de programas sistemáticos de capacitação.

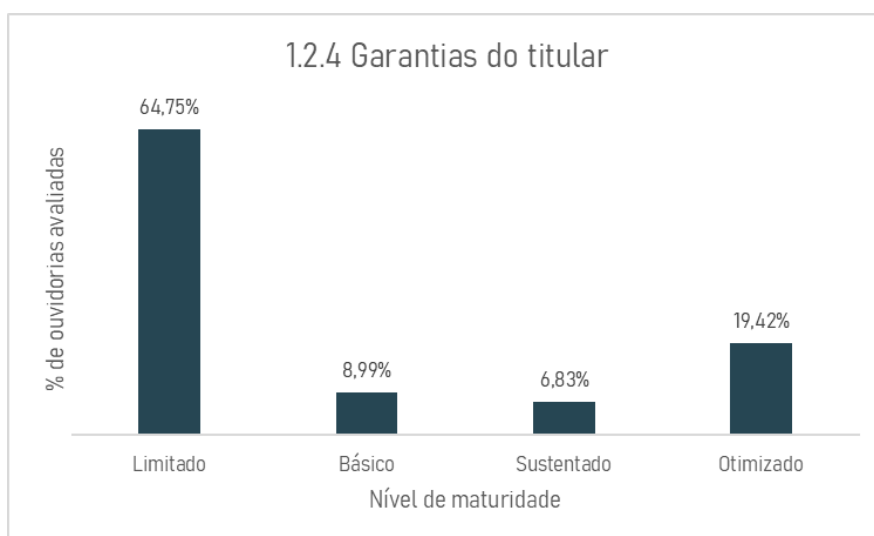
Apesar desse cenário geral, o segmento das Estatais destacou-se positivamente, apresentando a maior média (1,85) e a maior proporção de unidades no nível Otimizado (12,20%), o que demonstra maior institucionalização de práticas de formação contínua.

Em contrapartida, as Agências Reguladoras registraram o pior desempenho (1,32), sem nenhuma unidade posicionada nos níveis Sustentado ou Otimizado. Esse resultado reforça a ausência de estratégias consolidadas para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, limitando a capacidade de qualificação interna dessas ouvidorias.

De modo geral, o conjunto de resultados evidencia a necessidade de fortalecimento institucional dos processos de capacitação, especialmente por meio da integração entre diagnóstico de competências, planejamento de formação e avaliação de resultados, de forma a consolidar um ciclo contínuo de aprendizado organizacional.

1.2.4 Garantias do titular

GRÁFICO 26



No elemento **Garantias do titular**, destaca-se o fato de que 180 ouvidorias não apresentaram quaisquer mecanismos formais de proteção voltados à estabilidade do(a) titular da unidade. Esse cenário revela, para as ouvidorias no nível Limitado, uma dependência exclusiva das disposições gerais da Portaria CGU nº 1.181/2020⁶, sem o desenvolvimento de salvaguardas institucionais próprias que assegurem maior autonomia e continuidade da função de ouvidoria diante de mudanças administrativas.

6. A Portaria CGU nº 1.181/2020 era a norma vigente ao longo do 2º Ciclo de Avaliação, tendo sido posteriormente substituída, em dezembro de 2025, pela Portaria CGU nº 238/2025.

TABELA 11 - 1.2.4 GARANTIAS DO TITULAR

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	81,40%	9,30%	4,65%	4,65%	1,33
Agência Reguladora	9,09%	0,00%	0,00%	90,91%	3,73
Autarquias e Fundações	80,49%	12,20%	4,88%	2,44%	1,29
Estatais	53,66%	9,76%	4,88%	31,71%	2,15
Hospitais	76,74%	16,28%	6,98%	0,00%	1,30
Instituições de Ensino	56,57%	5,05%	10,10%	28,28%	2,10
Total Geral	64,75%	8,99%	6,83%	19,42%	1,81

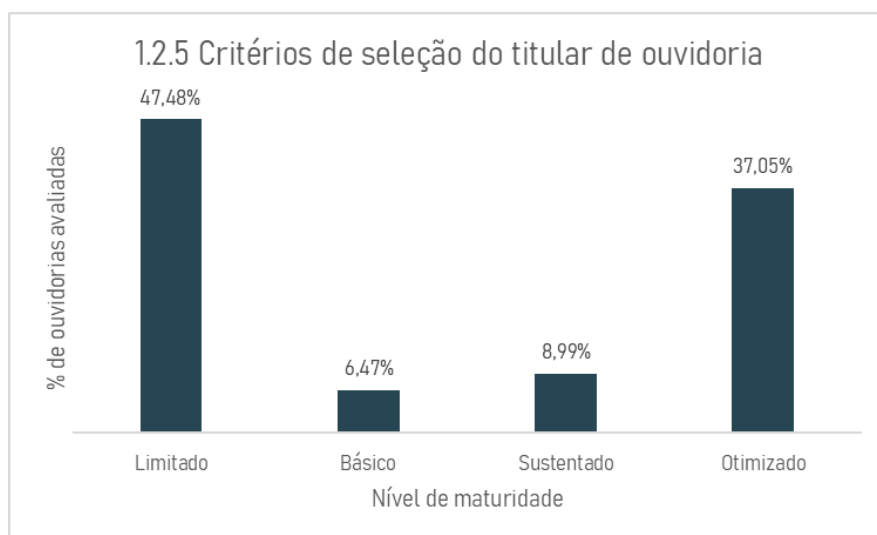
O segmento das Agências Reguladoras apresentou o melhor desempenho geral, registrando a maior média de maturidade, a mais elevada proporção de unidades no nível Otimizado (90,91%) e resultados superiores em três das quatro faixas de volume analisadas. Esse desempenho diferenciado está diretamente associado ao marco legal específico que rege o funcionamento dessas entidades — a Lei nº 13.848/2019 (Cap. 2, Seção III) —, que estabelece regras próprias e mais robustas para nomeação, dispensa, permanência e recondução dos titulares, dispensando-as das disposições da Portaria CGU nº 1.181/2020 (Art. 1º, parágrafo único).

Na outra extremidade, os segmentos de Autarquias e Fundações (média 1,29) e Hospitais (média 1,30) apresentaram os menores níveis de maturidade, com 33 unidades em cada segmento sem qualquer mecanismo adicional de garantia à estabilidade do titular além do previsto pela Portaria CGU nº 1.181/2020.

De modo geral, os resultados indicam que a institucionalização de garantias internas ao titular ainda é incipiente, representando um desafio para o fortalecimento da independência das ouvidorias públicas.

1.2.5 Critérios de seleção do(a) titular de ouvidoria

GRÁFICO 27



O elemento **Critérios** de seleção do titular de ouvidoria apresentou o maior desvio-padrão entre todos os itens da Dimensão Estruturante, indicando forte heterogeneidade nas práticas adotadas pelas unidades em relação à média de maturidade (2,36). Essa dispersão reflete grandes diferenças institucionais na forma como os órgãos tratam o processo de escolha do(a) titular da ouvidoria.

A distribuição dos resultados evidencia a polarização entre os extremos de maturidade: os níveis “Limitado” e “Otimizado” concentram 235 ouvidorias, revelando dois padrões predominantes. De um lado, há um grande grupo de unidades que se restringe ao cumprimento mínimo da Portaria CGU nº 1.181/2020, sem a adoção de critérios complementares de seleção ou mecanismos de transparência no processo de seleção. De outro, observa-se um conjunto expressivo de ouvidorias que implementou instrumentos normativos próprios definindo competências, requisitos técnicos e procedimentos formais de escolha, promovendo maior profissionalização e imparcialidade na designação do titular.

Esse contraste evidencia que o processo de seleção de ouvidores encontra-se em transição, com parte significativa das unidades ainda ancorada nos requisitos mínimos definidos pelo órgão central do SisOuv, enquanto outra parte se destaca por iniciativas formais que reforçam a transparência na escolha do(a) ouvidor(a). O avanço nessa agenda representa uma oportunidade estratégica para consolidar a credibilidade e a estabilidade institucional das ouvidorias.

TABELA 12 - 1.2.5 CRITÉRIOS DE NOMEAÇÃO DO TITULAR

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	72,09%	9,30%	6,98%	11,63%	1,58
Agência Reguladora	9,09%	0,00%	0,00%	90,91%	3,73
Autarquias e Fundações	75,61%	7,32%	4,88%	12,20%	1,54
Estatais	41,46%	2,44%	14,63%	41,46%	2,56
Hospitais	6,98%	4,65%	0,00%	88,37%	3,70
Instituições de Ensino	49,49%	8,08%	14,14%	28,28%	2,21
Total Geral	47,48%	6,47%	8,99%	37,05%	2,36

O desempenho superior das Agências Reguladoras também se manteve neste elemento de avaliação, reflexo direto da regulamentação específica que define critérios formais para a nomeação e seleção dos titulares de ouvidoria (Lei nº 13.848/2019).

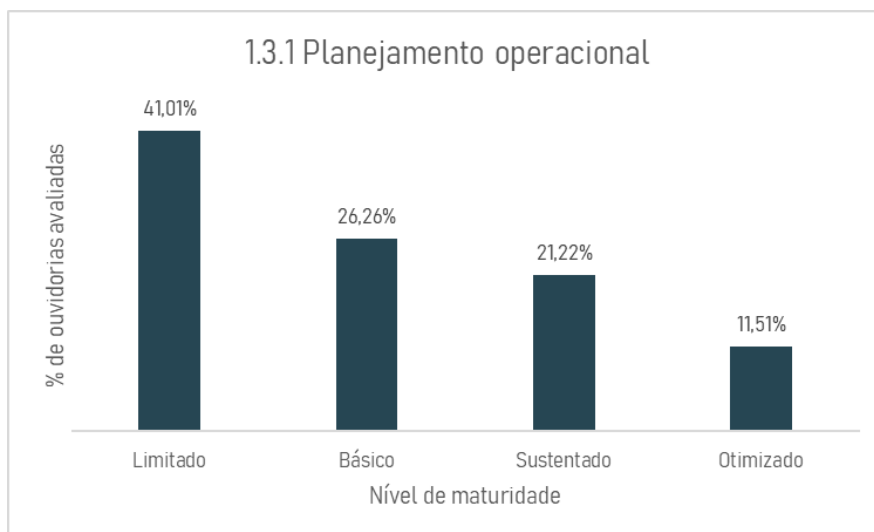
Nos demais segmentos institucionais, as médias observadas foram consistentemente mais altas do que as registradas no elemento “**1.2.4 Garantias do Titular**”, indicando um cenário em que há maior atenção à formalização de critérios de seleção do que à institucionalização de garantias de estabilidade.

O caso dos Hospitais é particularmente ilustrativo: a diferença de 2,40 pontos entre os dois elementos evidencia uma tendência clara dessas unidades a priorizarem a definição de requisitos e procedimentos de escolha do titular, ainda que sem a correspondente consolidação de mecanismos que assegurem a proteção da permanência no cargo. Essa assimetria sugere que o avanço na formalização da seleção não tem sido acompanhado por igual fortalecimento das garantias institucionais da função.

1.3 Planejamento e Gestão eficiente

1.3.1 Planejamento operacional

GRÁFICO 28



A análise do elemento **Planejamento Operacional** revela um cenário de baixa institucionalização das práticas de planejamento nas ouvidorias. Apenas 32,73% das unidades (91 ouvidorias) estruturam um plano anual operacional para orientar suas atividades, o que demonstra que a maioria das unidades ainda atua sem diretrizes sistematizadas que integrem objetivos, metas e ações.

O elevado percentual de ouvidorias posicionadas no nível Limitado (41,01%, ou 114 unidades) reforça esse diagnóstico. Essa condição evidencia que uma parcela expressiva das ouvidorias não realiza — ou não comprova — sequer ações pontuais de planejamento, o que reflete uma fragilidade estrutural na gestão. A ausência de instrumentos formais compromete a definição de prioridades, a racionalização de recursos, o monitoramento de resultados e a capacidade de inovação, além de aumentar o risco de fragmentação e descontinuidade das ações. Nesses contextos, a atuação das ouvidorias tende a depender excessivamente da iniciativa individual de gestores ou equipes, tornando-as vulneráveis à rotatividade e à descontinuidade administrativa.

TABELA 13 - 1.3.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	44,19%	30,23%	18,60%	6,98%	1,88
Agência Reguladora	36,36%	27,27%	9,09%	27,27%	2,27
Autarquias e Fundações	53,66%	14,63%	29,27%	2,44%	1,80
Estatais	17,07%	26,83%	31,71%	24,39%	2,63
Hospitais	39,53%	34,88%	9,30%	16,28%	2,02
Instituições de Ensino	45,45%	25,25%	21,21%	8,08%	1,92
Total Geral	41,01%	26,26%	21,22%	11,51%	2,03

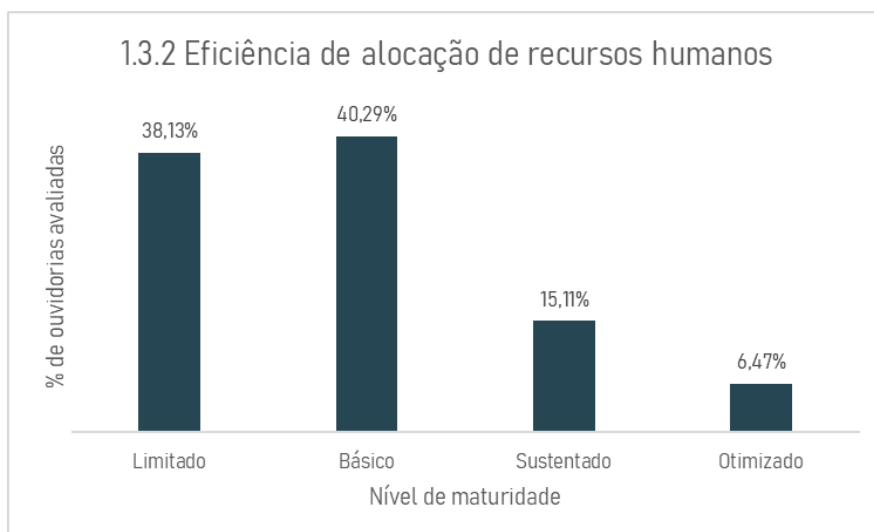
Ainda que a variação entre as faixas de volume seja relativamente baixa, a análise por segmento institucional revela diferenças marcantes. As Estatais e as Agências Reguladoras apresentam o desempenho mais consistente, com destaque para as primeiras, que registraram as maiores médias em todas as faixas de volume. Nesse grupo, apenas 17,07% das ouvidorias permanecem no nível Limitado, enquanto 82,93% realizam algum tipo de planejamento operacional — e mais da metade (56,10%) já institucionalizou rotinas anuais de planejamento, evidenciando maior maturidade gerencial e previsibilidade na execução das ações.

Em contraste, as Autarquias e Fundações exibem o pior desempenho médio e a maior proporção de ouvidorias sem planejamento estruturado. Ainda assim, a presença de unidades nos níveis Sustentado e Otimizado indica forte heterogeneidade interna, sugerindo que coexistem, nesse grupo, ouvidorias ainda em estágio inicial de desenvolvimento institucional e outras que avançaram significativamente na consolidação de práticas de planejamento. Essa dispersão revela um potencial de aprendizado interno no segmento, que poderia ser explorado por meio da difusão de boas práticas.

O panorama geral evidencia que o planejamento ainda não é uma prática consolidada na maioria das ouvidorias, o que limita sua capacidade de gestão. A ampliação da cultura de planejamento — especialmente nas Autarquias e Fundações — é um fator relevante para o fortalecimento institucional, favorecendo a continuidade administrativa, a eficiência operacional e a consolidação de uma atuação mais proativa, orientada por resultados e pela melhoria contínua.

1.3.2 Eficiência e alocação de recursos humanos

GRÁFICO 29



A análise do elemento ***Eficiência e alocação de recursos humanos*** pode indicar a existência de fragilidades estruturais na gestão de pessoal das ouvidorias. A ampla maioria das unidades (78,42%, ou 218 ouvidorias) não realiza planejamento para alocação de equipe nem adota estratégias de mitigação de riscos associadas à variação do volume de demandas.

Essa ausência de práticas sistematizadas resulta em gestão predominantemente reativa, caracterizada pela dificuldade de adequar a força de trabalho às necessidades reais de atendimento, o que eleva o risco de sobrecarga ou ociosidade da equipe, reduz a eficiência operacional e aumenta a vulnerabilidade a gargalos e descontinuidade de serviços. Esse cenário limita a capacidade de planejamento de longo prazo e de sustentação da atividade frente à variação das demandas institucionais.

TABELA 14 - 1.3.2 EFICIÊNCIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

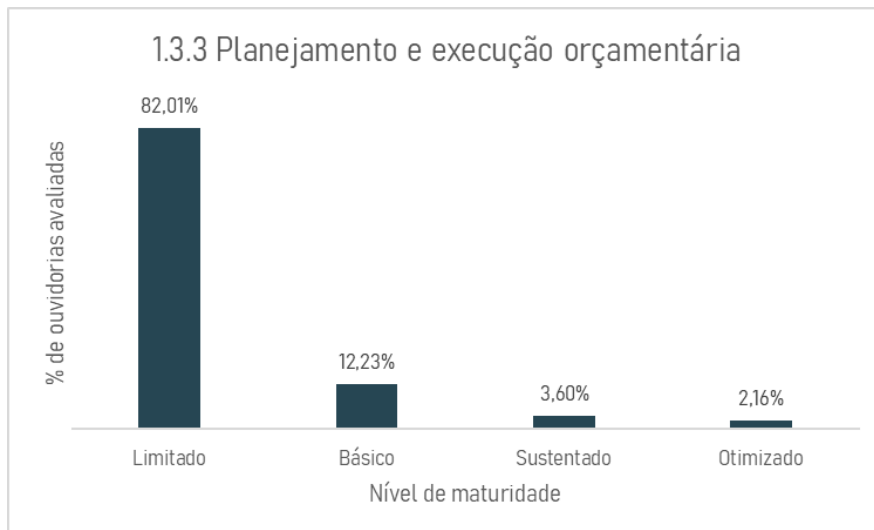
SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	27,91%	58,14%	11,63%	2,33%	1,88
Agência Reguladora	45,45%	36,36%	9,09%	9,09%	1,82
Autarquias e Fundações	48,78%	36,59%	9,76%	4,88%	1,71
Estatais	34,15%	26,83%	26,83%	12,20%	2,17
Hospitais	11,63%	72,09%	16,28%	0,00%	2,05
Instituições de Ensino	50,51%	26,26%	14,14%	9,09%	1,82
Total Geral	38,13%	40,29%	15,11%	6,47%	1,90

O segmento das Estatais apresentou o melhor desempenho geral, com média de 2,17 e 39,03% das ouvidorias situadas acima do nível **Sustentado**. Esse resultado indica avanços na institucionalização de práticas de monitoramento da carga de trabalho e de planejamento de recursos humanos, o que contribui para maior previsibilidade operacional e resiliência da gestão. Contudo, o fato de 34,15% das unidades do próprio segmento ainda permanecerem no nível **Limitado** demonstra que a maturidade é desigual, refletindo disparidades internas na adoção de mecanismos de gestão estruturada e sugerindo potencial de disseminação de boas práticas dentro do próprio grupo.

Observou-se ainda que, nos segmentos Estatais, Hospitais e Instituições de Ensino — concentrados principalmente nas faixas de volume intermediárias e baixas — há um padrão de elevação do desempenho médio conforme aumenta o volume de manifestações. Esse comportamento indica que, nesses contextos, o crescimento da demanda atua como indutor de profissionalização, estimulando a adoção de mecanismos de planejamento e gestão de pessoal. No entanto, a ausência dessa tendência nos demais segmentos reforça que o impacto do volume sobre a maturidade não é linear nem universal.

1.3.3 Planejamento e execução orçamentária

GRÁFICO 30



O elemento **Planejamento e execução orçamentária** apresentou a menor média de maturidade de toda a Dimensão Estruturante, acompanhada do menor desvio-padrão, o que revela não apenas um baixo desempenho generalizado, mas também uma homogeneidade em baixos patamares. Esse resultado reflete o fato de que 228 ouvidorias (82,01%) não dispõem de previsão de alocação ou orçamento próprio destinado às suas ações, indicando que a maioria das unidades opera com baixa margem de autonomia orçamentária.

TABELA 15 - 1.3.3 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATUREZADE
Administração Direta	74,42%	18,60%	4,65%	2,33%	1,35
Agência Reguladora	72,73%	9,09%	18,18%	0,00%	1,45
Autarquias e Fundações	85,37%	9,76%	2,44%	2,44%	1,22
Estatais	70,73%	17,07%	7,32%	4,88%	1,46
Hospitais	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00
Instituições de Ensino	81,82%	14,14%	2,02%	2,02%	1,24
Total Geral	82,01%	12,23%	3,60%	2,16%	1,26

Embora os segmentos Agências Reguladoras e Estatais apresentem desempenho relativamente superior, esses avanços pontuais não alteram o panorama geral: em praticamente todos os segmentos, a previsão orçamentária específica para atividades de ouvidoria é exceção, e não regra. Essa característica evidencia uma limitação estrutural recorrente, que compromete a capacidade de planejar ações de médio e longo prazo, implementar melhorias, ou responder de forma estratégica ao aumento ou à diversificação das demandas.

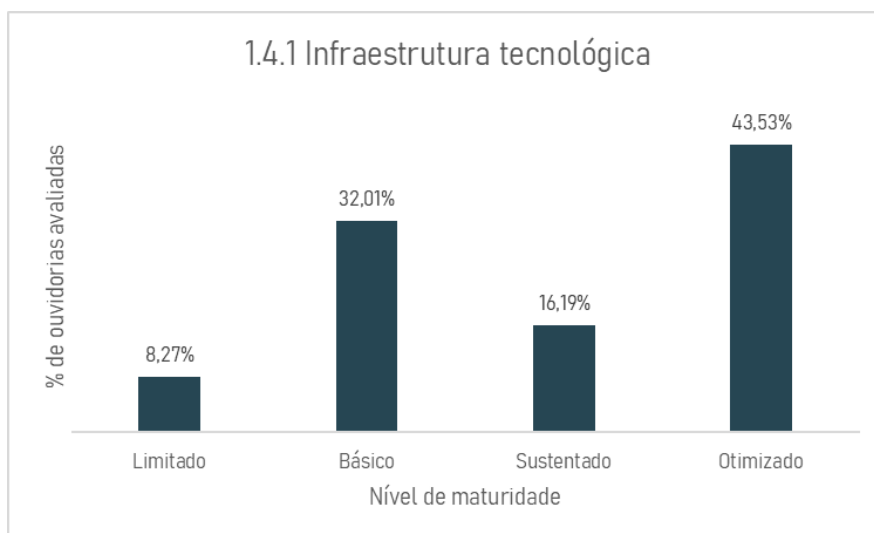
Ainda que a ausência de orçamento próprio não inviabilize as atividades rotineiras, ela restringe o espaço para inovação e desenvolvimento institucional, uma vez que as ouvidorias permanecem limitadas à execução operacional de atribuições básicas, com

reduzida margem para projetos de aprimoramento, capacitação de equipes, campanhas de comunicação ou investimentos em tecnologia e gestão de dados, fatores relevantes para a consolidação de uma atuação moderna e estratégica.

1.4 Infraestrutura e acessibilidade

1.4.1 Infraestrutura tecnológica

GRÁFICO 31



O elemento **Infraestrutura tecnológica** evidenciou um cenário de adoção heterogênea das soluções tecnológicas, revelando diferentes estágios de maturidade digital entre as ouvidorias. Constatou-se que 157 unidades ainda não utilizam o Fala.BR para a tramitação interna de manifestações, embora 45 delas (16,19%) façam uso da API do Fala.BR, o que representa um movimento relevante de integração tecnológica. Essa estratégia, ao permitir o intercâmbio automatizado de dados entre plataformas próprias e o Fala.BR, reduz riscos de inconsistência e manipulação manual de informações. Por outro lado, 121 ouvidorias (43,53%) utilizam o módulo de triagem e tratamento do Fala.BR, realizando suas tramitações internas pelo sistema disponibilizado pela CGU, evidenciando um avanço na adesão a padrões de segurança e rastreabilidade na manipulação de dados.

TABELA 16 - 1.4.1 INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	4,65%	20,93%	6,98%	67,44%	3,37
Agência Reguladora	9,09%	27,27%	18,18%	45,45%	3,00
Autarquias e Fundações	4,88%	29,27%	7,32%	58,54%	3,20
Estatais	17,07%	14,63%	26,83%	41,46%	2,93
Hospitais	0,00%	79,07%	18,60%	2,33%	2,23
Instituições de Ensino	11,11%	25,25%	18,18%	45,45%	2,98
Total Geral	8,27%	32,01%	16,19%	43,53%	2,95

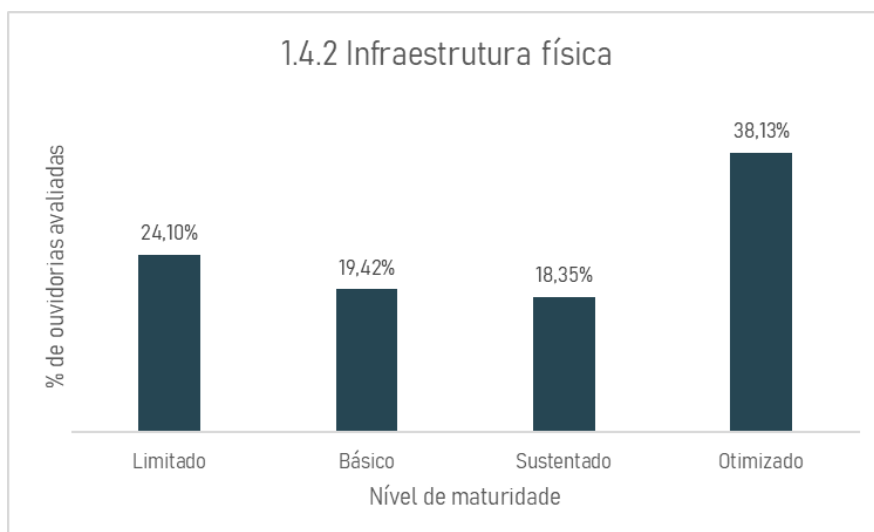
Os segmentos Administração Direta e Autarquias e Fundações apresentaram os melhores resultados, tanto em termos de médias quanto de presença proporcional no nível Otimizado, que corresponde ao uso do módulo de triagem e tratamento do Fala.BR para a tramitação interna de manifestações. Em valores absolutos, o destaque recai sobre as Instituições de Ensino, que concentram o maior número de unidades utilizando o sistema (45).

O desempenho das Estatais, com o maior uso proporcional da API (26,83%), aponta para uma tendência de adoção de soluções híbridas e personalizadas, característica de instituições com maior autonomia tecnológica e capacidade de desenvolvimento interno. Já o segmento dos Hospitais, com baixa adesão ao Fala.BR (2,23%) registrou um amplo predomínio de uso de sistemas de gestão de processos para trâmites internos de manifestações (79,07%).

O uso integral do Fala.BR favorece a aderência das práticas das ouvidorias às normas que regem o tratamento de manifestações, assegurando maior controle, segurança e rastreabilidade sobre dados sensíveis e procedimentos internos. Além disso, o uso integral da Plataforma contribui para a uniformização de processos e o fortalecimento da governança da informação no Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal; sob a perspectiva do órgão central, a manutenção de sistemas isolados representa um obstáculo à consolidação dessa governança, pois prejudica o acesso a dados sobre ações de tratamento de manifestações e dificulta análises comparativas. Diante desse cenário, o diagnóstico obtido para o elemento Infraestrutura tecnológica reforça a importância de ações estratégicas voltadas à ampliação da adesão ao Fala.BR.

1.4.2 Infraestrutura física

GRÁFICO 32



Os resultados do elemento **Infraestrutura física** revelaram alta dispersão, evidenciando a heterogeneidade das condições de estrutura e acessibilidade entre as ouvidorias avaliadas. Esse quadro indica que, enquanto parte das unidades ainda enfrenta restrições como ausência de espaços próprios de atendimento ou condições inadequadas de acessibilidade, outras já atingiram patamares mais elevados de adequação física e acessibilidade.

Apesar das disparidades, observa-se um leve predomínio do nível Otimizado, com 106 ouvidorias dispondo de locais exclusivos de atendimento e de condições estruturais acessíveis e sinalizadas, o que demonstra avanços na consolidação de ambientes mais acolhedores e inclusivos para o público.

TABELA 17 - 1.4.2 INFRAESTRUTURA FÍSICA

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	27,91%	25,58%	9,30%	37,21%	2,56
Agência Reguladora	54,55%	27,27%	0,00%	18,18%	1,82
Autarquias e Fundações	34,15%	19,51%	14,63%	31,71%	2,44
Estatais	24,39%	21,95%	14,63%	39,02%	2,68
Hospitais	2,33%	18,60%	37,21%	41,86%	3,19
Instituições de Ensino	24,24%	15,15%	19,19%	41,41%	2,78
Total Geral	24,10%	19,42%	18,35%	38,13%	2,71

Os melhores resultados foram registrados nos segmentos Hospitais e Instituições de Ensino, em que o atendimento presencial constitui parte relevante das suas atividades. Essa característica pode favorecer investimentos em espaços físicos adaptados e acessíveis, refletindo uma maior integração entre as práticas de ouvidoria e as rotinas de atendimento direto ao cidadão.

Em contrapartida, as Agências Reguladoras apresentaram o pior desempenho tanto em média (1,82) quanto em concentração nos níveis mais altos de maturidade, o que aponta para fragilidades estruturais que podem comprometer o acesso presencial dos usuários às ouvidorias.

De forma geral, o fortalecimento dessa dimensão requer práticas específicas de adequação e padronização mínima de ambientes de atendimento, especialmente em segmentos cuja atuação é menos voltada ao contato presencial com o público, mas que ainda assim devem garantir condições mínimas de atendimento e acessibilidade.

DIMENSÃO ESSENCIAL

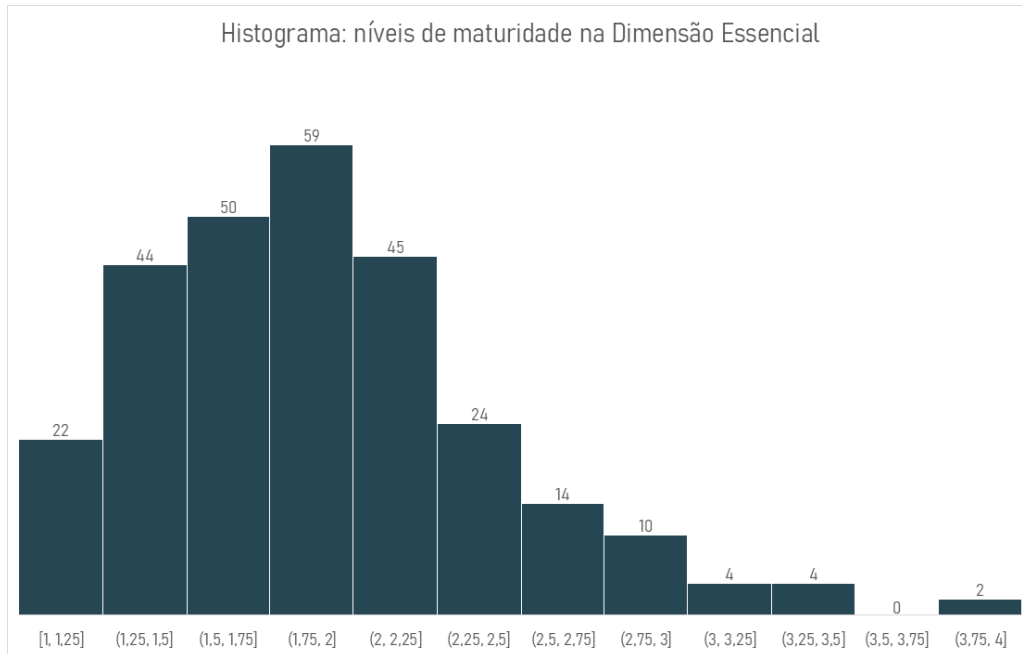
A Dimensão Essencial avalia a atuação das ouvidorias em três grandes recortes temáticos: governança de serviços, voltadas às contribuições na estruturação de serviços e aos mecanismos de apoio; transparência e análise de dados, que examina a abertura de informações e o uso de evidências para apoio à gestão; e processos essenciais, que abrangem desde o atendimento até o tratamento das manifestações, a proteção ao denunciante e a efetividade no acompanhamento e resolução de demandas.

Essas capacidades são avaliadas em três objetivos de avaliação que se subdividem em catorze elementos avaliativos:

- 2.1 Governança de Serviços
 - 2.1.1 Mapeamento de Serviços
 - 2.1.2 Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuários
 - 2.1.3 Avaliação de Serviços
- 2.2 Transparência e Análise de dados
 - 2.2.1 Satisfação do usuário
 - 2.2.2 Transparência de desempenho institucional
 - 2.2.3 Análise de dados gerenciais
- 2.3 Processos Essenciais
 - 2.3.1 Atendimento
 - 2.3.2 Análise preliminar de manifestações
 - 2.3.3 Processo de Tratamento de manifestações
 - 2.3.4 Proteção ao denunciante
 - 2.3.5 Processo de realização de resolução pacífica de conflitos
 - 2.3.6 Linguagem e adequação de respostas
 - 2.3.7 Acompanhamento efetivo de manifestações
 - 2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias

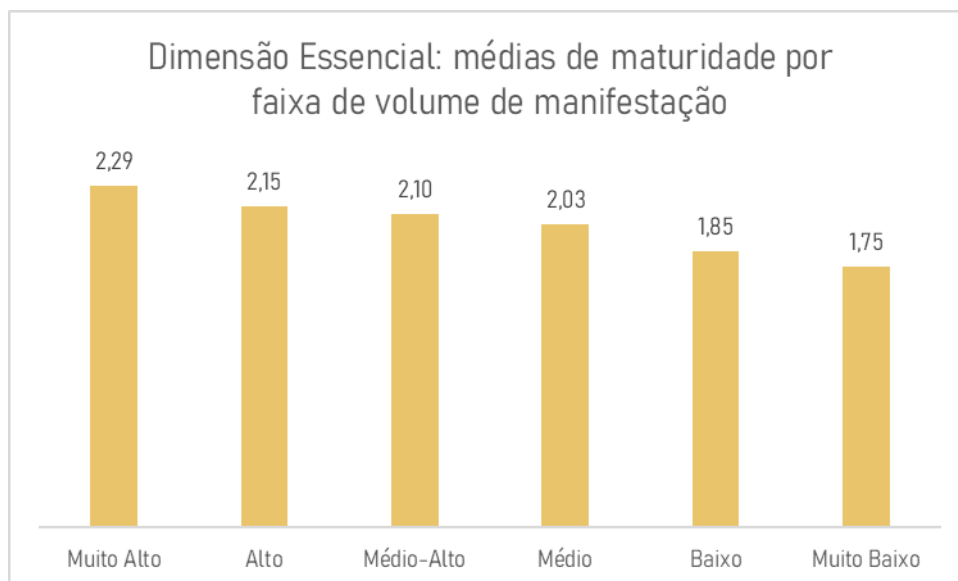
Considerando o conjunto das unidades avaliadas, a Dimensão Essencial apresentou nível médio de maturidade de 1,90, com desvio-padrão de 0,53 e mediana de 1,84. Em comparação com a Dimensão Estruturante, observa-se que as medidas de tendência central e os valores registrados nos quartis são mais baixos, evidenciando maiores desafios enfrentados pelas ouvidorias nos elementos avaliados nesta Dimensão.

GRÁFICO 33



A análise da distribuição de frequências reforça esse diagnóstico: 62,95% das ouvidorias situam-se no intervalo correspondente ao nível Limitado, 33,45% no nível Básico, e apenas 3,60% atingem o nível Sustentado. Esses resultados indicam oportunidades relevantes de melhoria nos processos essenciais de atuação, especialmente no que se refere à institucionalização de práticas. Observa-se, portanto, a presença de desafios operacionais que podem orientar futuras ações de aperfeiçoamento e fortalecimento da gestão, com vistas a ampliar a consistência e o impacto das entregas das ouvidorias junto ao cidadão.

GRÁFICO 34

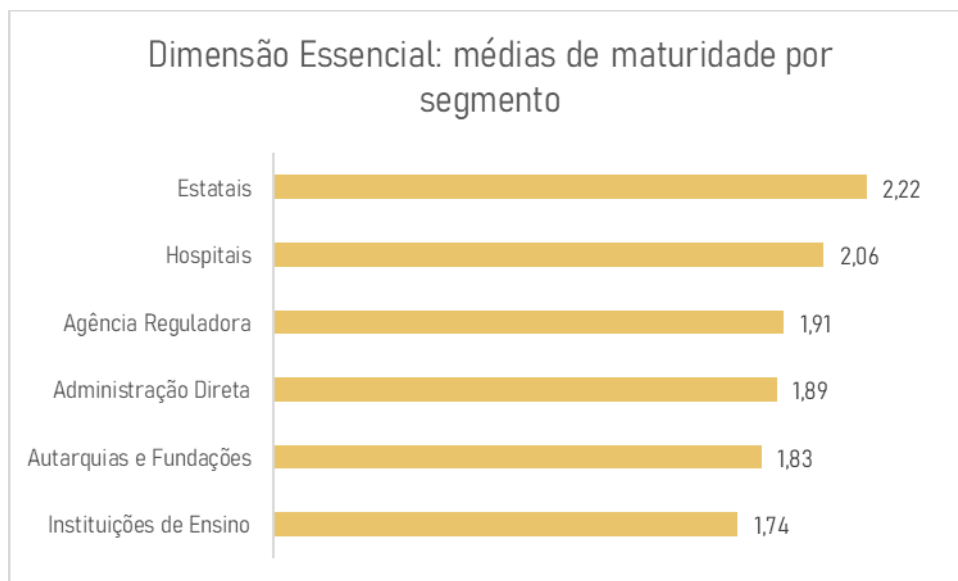


Na comparação entre os resultados das faixas de volume de manifestações na Dimensão Essencial e os resultados globais de maturidade, observa-se novamente um padrão consistente de elevação dos níveis à medida que aumenta o volume de manifestações. Esse

comportamento sugere que uma maior carga de demandas pode impulsionar o fortalecimento do papel das ouvidorias na governança de serviços, nas ações de transparência e na estruturação dos processos de tratamento de manifestações.

Em relação aos níveis gerais de maturidade, a faixa de volume “Baixo” apresentou a maior diferença negativa (-0,22) entre a maturidade média da Dimensão Essencial e a média de maturidade geral para a categoria, indicando desafios mais pronunciados nesse grupo.

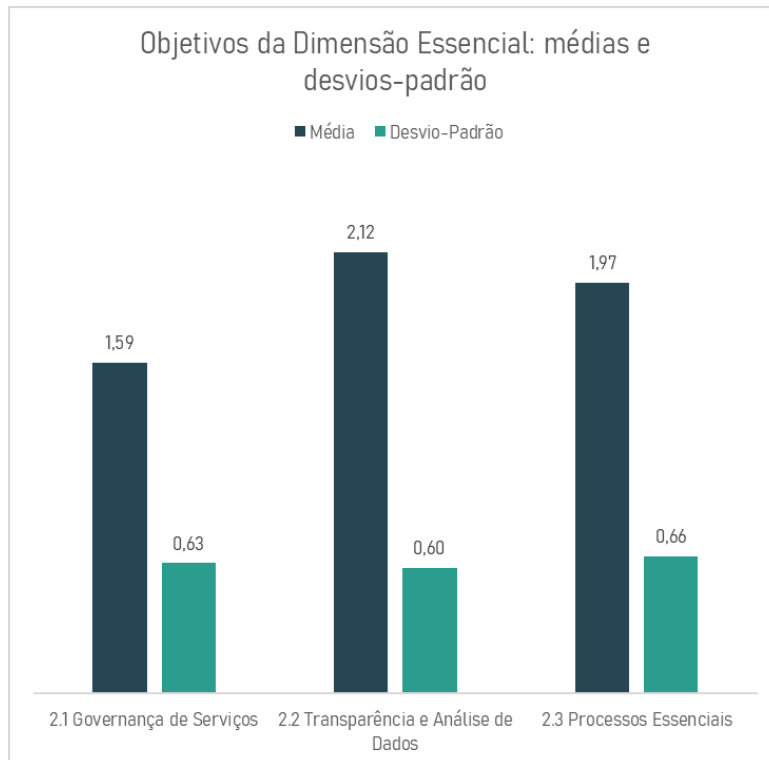
GRÁFICO 35



Na comparação com os níveis de maturidade geral registrados para os segmentos institucionais, observam-se patamares mais baixos em todos os casos. Esse resultado evidencia que, ao serem analisados sob os recortes temáticos da Dimensão Essencial, os segmentos apresentam desempenho inferior à sua média global, que contempla todas as dimensões avaliativas.

O destaque negativo recai sobre o segmento das Instituições de Ensino, que além de registrar o pior desempenho médio, apresentou também a maior diferença negativa em relação à sua própria média geral (-0,24).

GRÁFICO 36

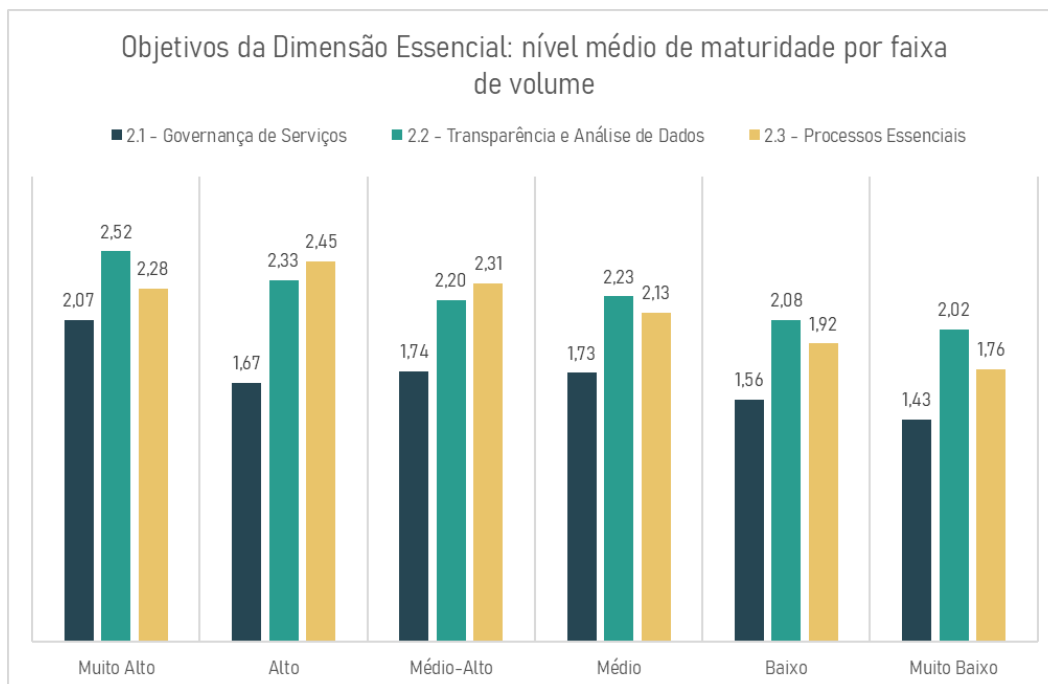


O objetivo **Governança de Serviços** registrou a menor média de maturidade entre todos os objetivos avaliados no 2º Ciclo do MMOuP, evidenciando fragilidades significativas das ouvidorias em suas contribuições voltadas à gestão e monitoramento dos serviços públicos.

Em contrapartida, o objetivo **Transparência e Análise de Dados** alcançou a maior média da Dimensão Essencial, revelando que os processos mais consolidados são aqueles ligados à produção, análise e disponibilização de informações.

O menor desempenho médio no objetivo Governança de Serviços foi observado de forma consistente em todas as faixas de volume de manifestações, indicando que os desafios relacionados à integração da ouvidoria aos processos de monitoramento e mapeamento dos serviços permanecem recorrentes, independentemente do porte da unidade:

GRÁFICO 37



Por outro lado, o desempenho médio superior do objetivo **Transparência e Análise de Dados**, verificado no conjunto geral das unidades, não se reproduziu nas faixas de volume “Alto” e “Médio-Alto”, em que o destaque passou a ser o objetivo **Processos Essenciais**.

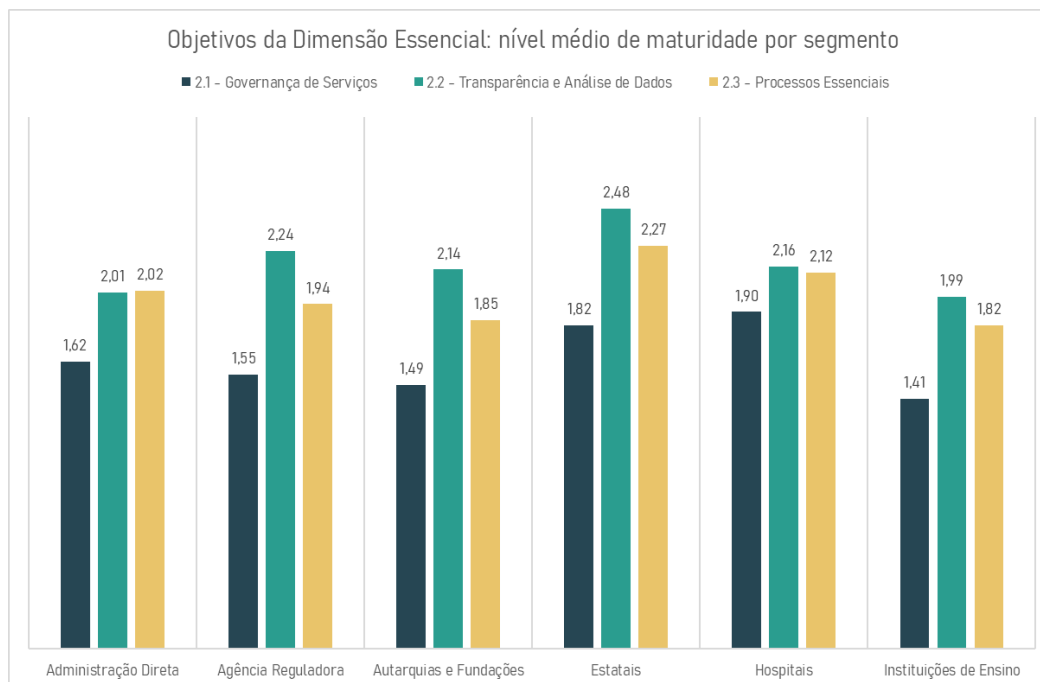
A faixa de volume “Muito Alto” apresentou as maiores médias em dois dos três objetivos de avaliação, mas também concentrou os maiores desvios-padrão ($\sigma = 0,94$ em **Governança de Serviços** e $\sigma = 0,77$ em **Transparência e Análise de Dados**), revelando forte heterogeneidade interna entre as ouvidorias desse grupo.

Na outra extremidade, a faixa “Muito Baixo” registrou os menores valores em todos os objetivos, evidenciando fragilidades estruturais mais consistentes, apontando desafios estruturais mais persistentes e menor consolidação de práticas essenciais.

De forma geral, observou-se também entre os objetivos um padrão de crescimento progressivo das médias conforme aumenta o volume de manifestações, ainda que com algumas variações pontuais.

Na análise por segmentos institucionais, destacam-se as Estatais, que registraram as maiores médias nos objetivos **Transparência e Análise de Dados** e **Processos Essenciais**, evidenciando maior consolidação tanto na produção e difusão de informações quanto na condução dos processos de tratamento de manifestações:

GRÁFICO 38



Entretanto, esse mesmo segmento institucional também apresentou o maior desvio-padrão em ambos os objetivos ($\sigma = 0,94$ em **Transparência e Análise de Dados** e $\sigma = 0,80$ em **Processos Essenciais**), sinalizando significativa heterogeneidade interna entre suas unidades em relação à média.

No outro extremo, as Instituições de Ensino tiveram o pior desempenho médio em todos os objetivos da dimensão, configurando-se como o segmento de maior fragilidade relativa. Na comparação interna entre Universidades e Institutos Federais de Ensino, observa-se uma leve vantagem das Universidades nos resultados médios da Dimensão Essencial, com destaque para o objetivo **Transparência e Análise de Dados**, em que a diferença entre as médias atinge 0,10 ponto:

GRÁFICO 39

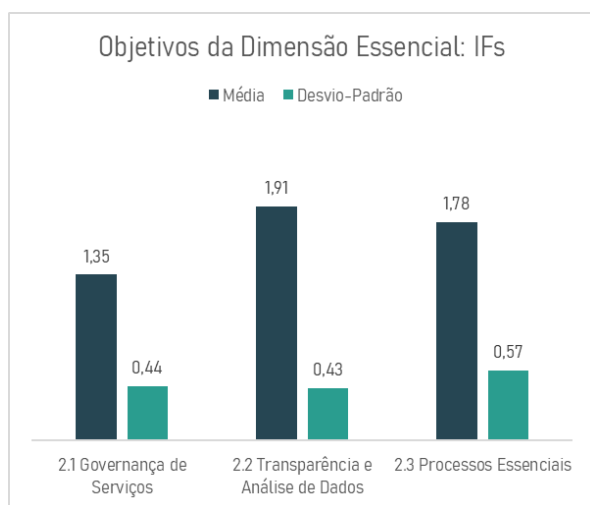
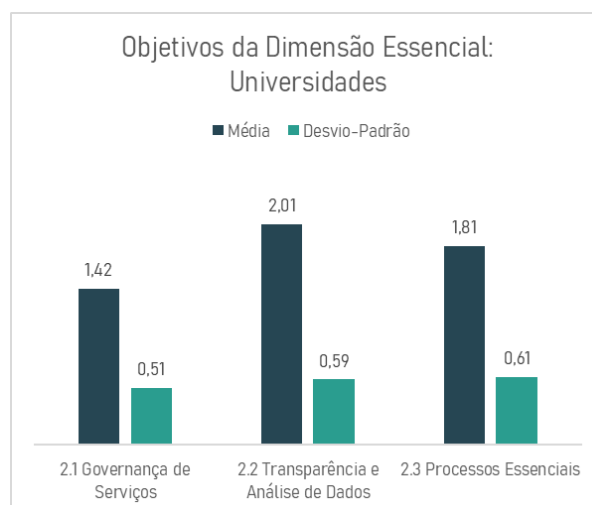


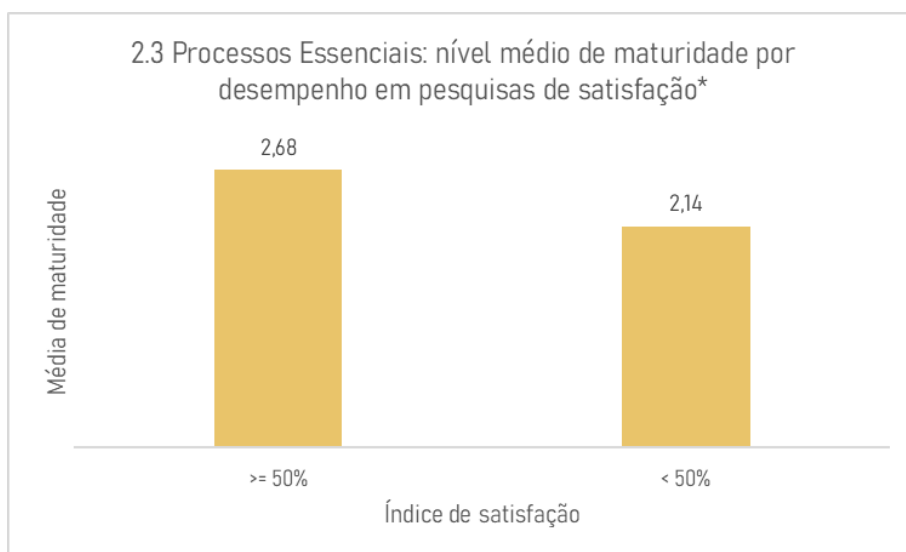
GRÁFICO 40



Em uma análise complementar, buscou-se examinar a relação entre o desempenho das ouvidorias no objetivo **2.3 Processos Essenciais** e o nível de satisfação dos usuários atendidos por cada unidade. A escolha desse objetivo se justifica pelo fato de que os elementos de avaliação que o compõem dizem respeito diretamente às atividades de tratamento das manifestações, abrangendo desde o atendimento inicial até o acompanhamento de possíveis pendências após a resposta conclusiva ao cidadão.

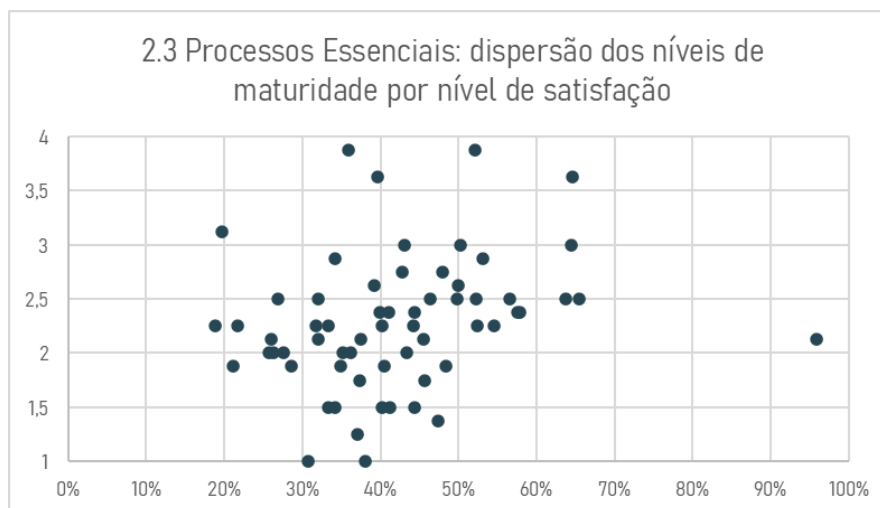
Dessa forma, entende-se que o desempenho nesse objetivo guarda uma relação mais imediata com a experiência do usuário e com a percepção de qualidade do atendimento prestado, mensurada pelos resultados da pesquisa de satisfação do Fala.BR, aplicada logo após o registro da resposta conclusiva às manifestações na plataforma.

GRÁFICO 41



*apenas unidades que receberam pelo menos 60 respostas no ano

GRÁFICO 42



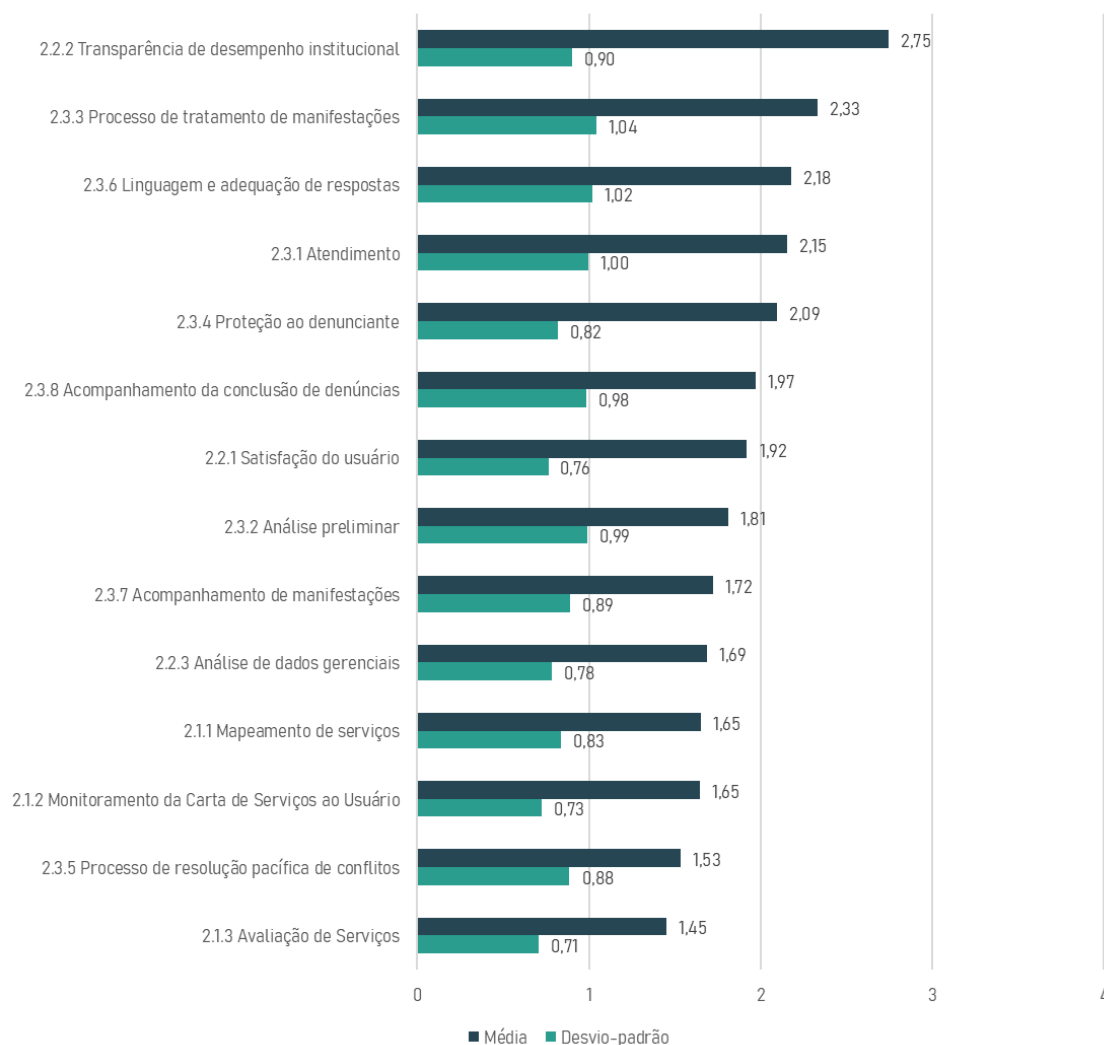
Na comparação com os níveis de maturidade geral das unidades, observa-se que o objetivo **Processos Essenciais** apresenta maior sensibilidade às variações nos níveis de satisfação registrados nas pesquisas com usuários do Fala.BR.

Ao comparar os resultados de Processos Essenciais com a maturidade geral, nota-se uma diferença mais acentuada entre os quartis e as médias correspondentes às categorias “Acima de 50% de satisfação” e “Abaixo de 50% de satisfação”. Essa diferença indica que o desempenho nos processos essenciais exerce influência mais direta e consistente sobre a percepção dos usuários, sugerindo que unidades com processos bem estruturados tendem a alcançar resultados mais elevados nas pesquisas de satisfação.

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO

GRÁFICO 43

Dimensão Essencial: média e desvio-padrão de todos os elementos de avaliação



Na análise do ranking das médias e dos desvios-padrão entre os elementos de avaliação da Dimensão Essencial, observou-se que o elemento **Transparência de Desempenho Institucional** apresentou o maior nível médio de maturidade, seguido pelo **Processo de Tratamento de Manifestações**. Esse resultado sugere que as ouvidorias têm alcançado

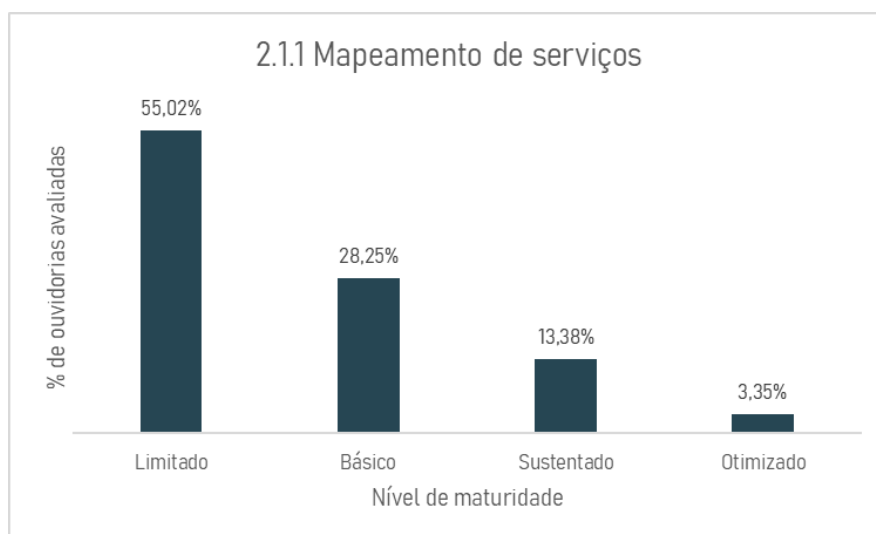
maior consolidação nas práticas relacionadas à publicização de resultados e à gestão das manifestações recebidas, atividades que, em geral, contam com maior normatização.

No outro extremo, registraram-se os menores desempenhos nos elementos **Processo de Resolução Pacífica de Conflitos** e **Avaliação de Serviços**, o que indica desafios persistentes na atuação das ouvidorias em processos que demandam mediação ativa e análise sistemática da qualidade dos serviços prestados. Esses resultados apontam para oportunidades de aprimoramento na integração das ouvidorias às instâncias de gestão e melhoria contínua dos serviços públicos.

2.1 Governança de Serviços

2.1.1 Mapeamento de serviços

GRÁFICO 44



O predomínio de ouvidorias no nível Limitado (55,02%) evidencia que, em sua maioria, as unidades ainda não participam de nenhuma forma nos processos de mapeamento de serviços da instituição. Esse resultado sugere que a contribuição das ouvidorias para a identificação, organização e melhoria dos serviços prestados é, em grande parte, incipiente.

Por outro lado, a soma dos níveis Sustentado e Otimizado corresponde a apenas 45 unidades, o que reforça a baixa presença de ouvidorias que já institucionalizaram procedimentos e rotinas específicas para a condução desse processo, indicando um espaço relevante para avanços na consolidação dessa prática.

TABELA 18 - 2.1.1 MAPEAMENTO DE SERVIÇOS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	45,24%	35,71%	16,67%	2,38%	1,76
Agência Reguladora	72,73%	18,18%	0,00%	9,09%	1,45
Autarquias e Fundações	56,10%	24,39%	17,07%	2,44%	1,66
Estatais	51,52%	21,21%	18,18%	9,09%	1,85
Hospitais	44,19%	37,21%	18,60%	0,00%	1,74
Instituições de Ensino	62,63%	26,26%	8,08%	3,03%	1,52
Total Geral	55,02%	28,25%	13,38%	3,35%	1,65

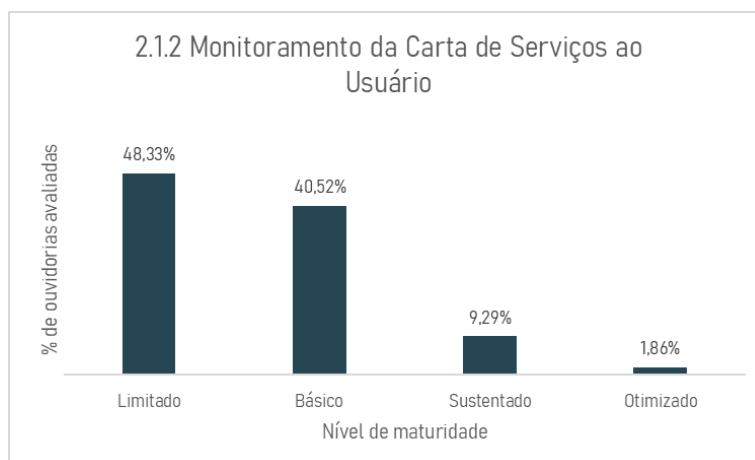
Apesar da pequena variação observada entre os segmentos institucionais, observa-se que o melhor desempenho médio no elemento foi registrado pelas Estatais, o que evidencia maior avanço relativo desse segmento em relação às demais categorias institucionais. Contudo, mais da metade de suas ouvidorias permanecem classificadas no nível Limitado, revelando que cerca de 50% ainda não realizam qualquer procedimento de mapeamento de serviços em articulação com os gestores do órgão ou entidade. Esse dado sugere uma coexistência de boas práticas consolidadas em algumas poucas unidades, ao lado de fragilidades persistentes em grande parte do segmento.

No extremo oposto, as Agências Reguladoras apresentaram o desempenho mais desfavorável, tanto pela maior proporção de unidades sem práticas de mapeamento de serviços (72,73%) quanto pela menor média geral (1,45), indicando uma baixa integração da ouvidoria aos processos de mapeamento de serviços.

Em síntese, os resultados sugerem que o mapeamento de serviços ainda é uma prática pouco difundida e desigualmente consolidada, concentrando-se em algumas experiências pontuais e carecendo de maior disseminação institucional. O avanço nesse aspecto depende não apenas da iniciativa das ouvidorias, mas também de maior articulação com as áreas responsáveis pela gestão de serviços, de modo a fortalecer o papel da ouvidoria como agente de aprimoramento da qualidade e efetividade dos serviços públicos.

2.1.2 Monitoramento da Carta de Serviços ao Usuário

GRÁFICO 45



Neste elemento, observa-se que, embora a proporção de ouvidorias no nível “Limitado” seja menor em comparação ao elemento **Mapeamento de Serviços**, também é menor o número de unidades que alcançaram os níveis de institucionalização dos procedimentos (Sustentado e Otimizado), restrito a apenas 30 ouvidorias. Esse resultado evidencia uma baixa incidência de práticas consolidadas voltadas à revisão crítica e à atualização periódica da Carta de Serviços, revelando fragilidades na formalização e continuidade dessas rotinas.

Por outro lado, um percentual significativo (40,52% ou 109 unidades) das ouvidorias demonstrou que participam do processo de atualização das informações da Carta de Serviços (nível Básico), embora não existam procedimentos institucionalizados para garantir a continuidade e a padronização das práticas.

TABELA 19 - 2.1.2 MONITORAMENTO DA CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	45,24%	42,86%	9,52%	2,38%	1,69
Agência Reguladora	63,64%	27,27%	0,00%	9,09%	1,55
Autarquias e Fundações	56,10%	31,71%	12,20%	0,00%	1,56
Estatais	42,42%	33,33%	18,18%	6,06%	1,88
Hospitais	23,26%	60,47%	16,28%	0,00%	1,93
Instituições de Ensino	57,58%	38,38%	3,03%	1,01%	1,47
Total Geral	48,33%	40,52%	9,29%	1,86%	1,65

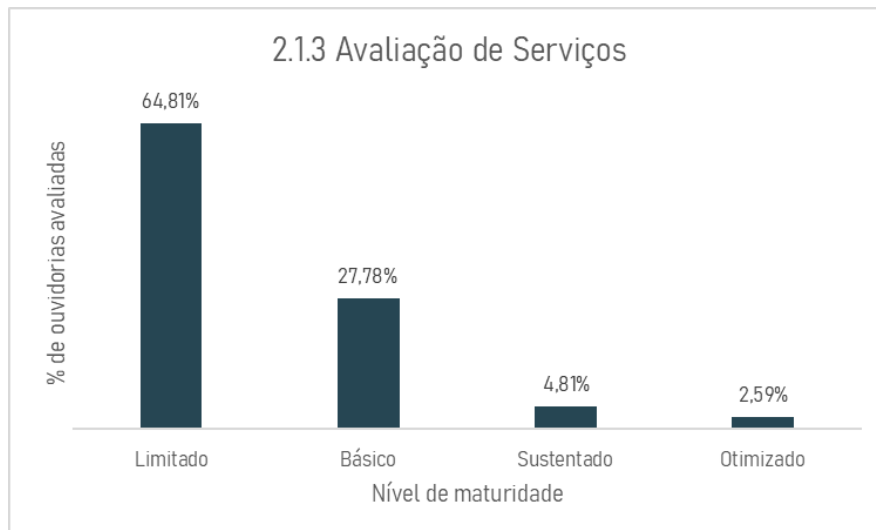
Apesar dos baixos desempenhos gerais e da pequena presença nos níveis mais elevados de maturidade em todos os segmentos institucionais, o segmento dos Hospitais apresentou o melhor resultado relativo, com média de 1,93 e baixa proporção de ouvidorias no nível Limitado (23,26%). Esse resultado indica que a maior parte das ouvidorias hospitalares participa do processo de atualização da Carta de Serviços, ainda que de forma não institucionalizada, ou seja, sem a existência de procedimentos formais e rotinas específicas que assegurem a continuidade e a padronização dessas práticas.

No extremo oposto, o destaque negativo recai sobre as Instituições de Ensino, que registraram a menor média e o menor desvio-padrão para o elemento ($\sigma = 0,61$), revelando não apenas baixo desempenho, mas também certa homogeneidade em torno de resultados insatisfatórios. Ainda assim, também se observou nesse segmento um padrão de progressiva melhora à medida que aumentam as faixas de volume de manifestações, sugerindo que a maior demanda pode estar associada a avanços no processo de atualização da Carta de Serviços.

Os resultados apontam que a atualização da Carta de Serviços ainda não se consolidou como uma rotina institucional nas ouvidorias, ocorrendo mais como uma atividade pontual do que como um processo sistematizado. O avanço nesse aspecto depende de maior integração entre ouvidorias e áreas responsáveis pela gestão de serviços, bem como da formalização de fluxos e responsabilidades que assegurem a continuidade e a qualidade das informações disponibilizadas aos cidadãos.

2.1.3 Avaliação de Serviços

GRÁFICO 46



O elemento **Avaliação de Serviços** apresentou a menor média de maturidade da Dimensão Essencial (1,45), revelando fragilidades significativas nesse campo. Esse resultado decorre tanto da elevada proporção de ouvidorias que não realizam procedimentos de avaliação de serviços (64,81%, ou 175 unidades no nível Limitado), quanto da baixa incidência de práticas institucionalizadas.

Apenas 7,4% das ouvidorias (20 unidades) alcançaram os níveis Sustentado e Otimizado, demonstrando possuir rotinas periódicas de produção de informações e de encaminhamento sistemático aos gestores. Esses dados sugerem que a avaliação de serviços permanece um processo incipiente nas ouvidorias, com reduzido potencial de retroalimentação para a gestão institucional.

TABELA 20 - 2.1.3 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	71,43%	21,43%	2,38%	4,76%	1,40
Agência Reguladora	45,45%	45,45%	9,09%	0,00%	1,64
Autorquias e Fundações	82,93%	12,20%	2,44%	2,44%	1,24
Estatais	70,59%	8,82%	8,82%	11,76%	1,62
Hospitais	6,98%	83,72%	9,30%	0,00%	2,02
Instituições de Ensino	79,80%	17,17%	3,03%	0,00%	1,23
Total Geral	64,81%	27,78%	4,81%	2,59%	1,45

O melhor desempenho médio no elemento foi registrado no segmento dos Hospitais (2,02), que também apresentaram uma baixa proporção de ouvidorias inativas no uso de dados de avaliação de serviços (6,98%), evidenciando maior consolidação de práticas voltadas ao monitoramento da qualidade dos serviços.

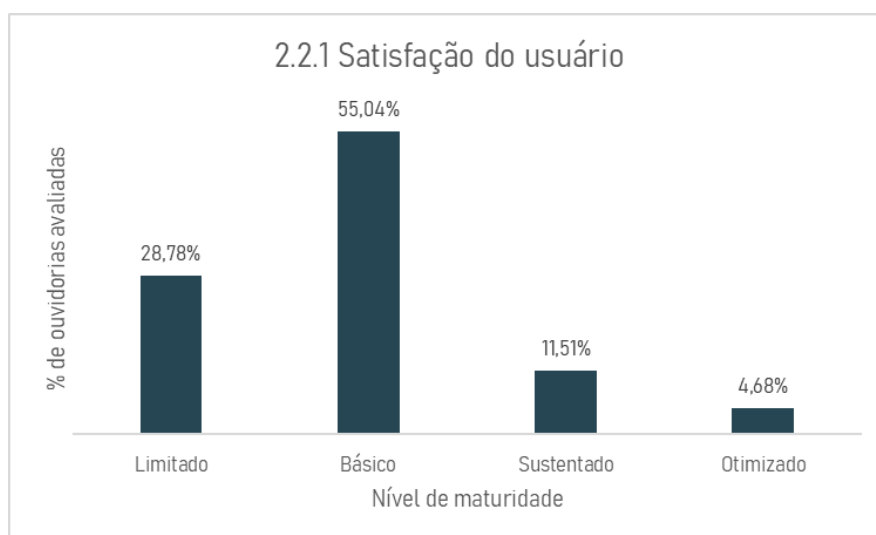
No extremo oposto, o segmento das Instituições de Ensino obteve a menor média (1,23), em linha com os baixos resultados já observados nos demais elementos do mesmo objetivo, reforçando um padrão de fragilidade institucional mais amplo. As Autarquias e Fundações, embora não tenham registrado a pior média (1,24), apresentaram um desempenho sistematicamente insatisfatório, figurando com os menores resultados em quatro das seis faixas de volume de manifestações, o que revela limitações persistentes em diferentes contextos de demanda.

O conjunto dos resultados revela que a avaliação de serviços ainda não se configura como uma prática consolidada no sistema de ouvidorias, sendo conduzida de maneira infrequente e sem integração efetiva aos processos decisórios. O avanço nessa dimensão depende, portanto, da institucionalização de mecanismos regulares de mensuração e uso estratégico das informações para aprimorar a gestão pública e fortalecer a qualidade dos serviços oferecidos.

2.2 Transparência e Análise de Dados

2.2.1 Satisfação do Usuário

GRÁFICO 47



A maioria das ouvidorias (55,04%, ou 153 unidades) demonstrou realizar análises de satisfação dos usuários, ainda que de forma não institucionalizada, sem a adoção de rotinas ou metodologias sistemáticas de monitoramento.

Por outro lado, uma parcela relevante (28,78%, ou 80 unidades) não apresentou evidências de utilização de ferramentas de avaliação da satisfação dos cidadãos em relação ao atendimento prestado, revelando fragilidades significativas na captação das percepções dos usuários.

Esse cenário sugere que, embora exista certo esforço pontual para captar a satisfação do público, ainda há baixa consolidação de práticas estruturadas e sustentadas, limitando a capacidade das ouvidorias de produzir informações consistentes que subsidiem melhorias no atendimento e no relacionamento com os cidadãos.

TABELA 21 - 2.2.1 SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	32,56%	55,81%	6,98%	4,65%	1,84
Agência Reguladora	27,27%	54,55%	9,09%	9,09%	2,00
Autarquias e Fundações	34,15%	41,46%	17,07%	7,32%	1,98
Estatais	26,83%	43,90%	17,07%	12,20%	2,15
Hospitais	16,28%	72,09%	11,63%	0,00%	1,95
Instituições de Ensino	31,31%	57,58%	9,09%	2,02%	1,82
Total Geral	28,78%	55,04%	11,51%	4,68%	1,92

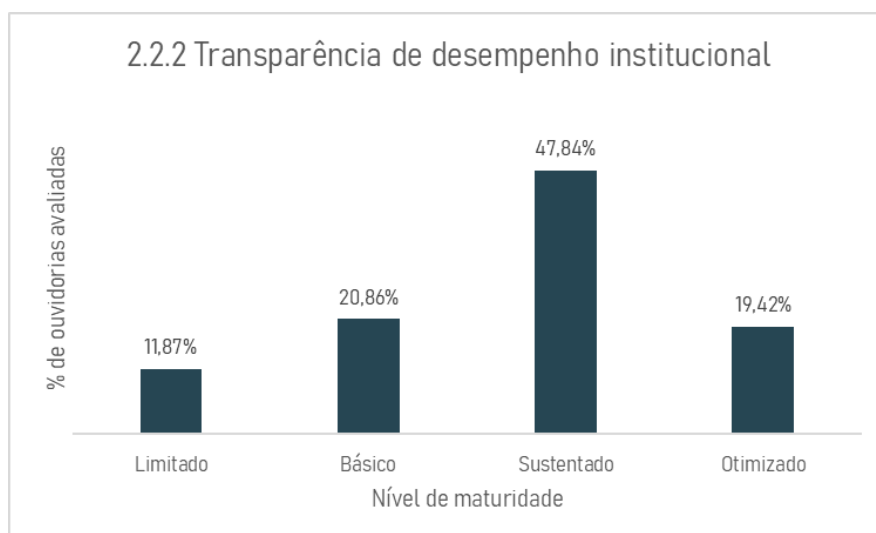
Apesar da baixa variação entre os segmentos em relação à média geral ($\sigma = 0,11$), o segmento das Estatais destacou-se positivamente, registrando a maior média (2,15), a maior proporção de ouvidorias no nível Otimizado (12,20%) e o maior percentual de institucionalização de procedimentos de análise de satisfação dos usuários – com 29,27% das unidades nos níveis Sustentado e Otimizado.

No outro extremo, o segmento das Instituições de Ensino foi o único que não atingiu média igual ou superior a 2,00 em nenhuma das faixas de volume, evidenciando desempenhos sistematicamente baixos e indicando uma fragilidade estrutural no uso de dados de satisfação como insumo para a melhoria contínua da gestão e do atendimento.

De modo geral, observa-se que a avaliação da satisfação dos usuários ainda é uma prática incipiente e pouco sistematizada no conjunto das ouvidorias, predominando abordagens informais e não contínuas. A consolidação dessa prática depende da efetiva continuidade no uso dos mecanismos de monitoramento e criação de fluxos de retroalimentação, condição essencial para transformar a escuta dos cidadãos em instrumento efetivo de gestão da qualidade e aprimoramento dos serviços públicos.

2.2.2 Transparência e desempenho institucional

GRÁFICO 48



O elemento **Transparência de desempenho institucional** apresentou a maior média dentre todos os elementos da Dimensão Essencial (2,75). A elevada proporção de ouvidorias nos níveis Sustentado e Otimizado (67,26% ou 187 unidades) revela que a prática de elaborar relatórios de gestão periódicos sobre o desempenho da própria ouvidoria já se encontra consolidada na maioria das ouvidorias.

Entretanto, o fato de 58 ouvidorias (20,86%) ainda estarem no nível Básico evidencia que uma parcela relevante do conjunto avaliado não estabeleceu rotinas institucionais claras e periódicas para essa atividade, limitando o uso dos relatórios como instrumento de acompanhamento sistemático. Além disso, 33 ouvidorias (11,87%) não demonstraram qualquer produção de relatórios de gestão, o que indica fragilidades significativas em termos de transparência institucional, comprometendo a prestação de contas e a disponibilização de informações estratégicas sobre sua atuação.

TABELA 22 - 2.2.2 TRANSPARÊNCIA DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	16,28%	30,23%	37,21%	16,28%	2,53
Agência Reguladora	9,09%	27,27%	27,27%	36,36%	2,91
Autarquias e Fundações	9,76%	21,95%	51,22%	17,07%	2,76
Estatais	12,20%	4,88%	43,90%	39,02%	3,10
Hospitais	2,33%	20,93%	76,74%	0,00%	2,74
Instituições de Ensino	15,15%	22,22%	42,42%	20,20%	2,68
Total Geral	11,87%	20,86%	47,84%	19,42%	2,75

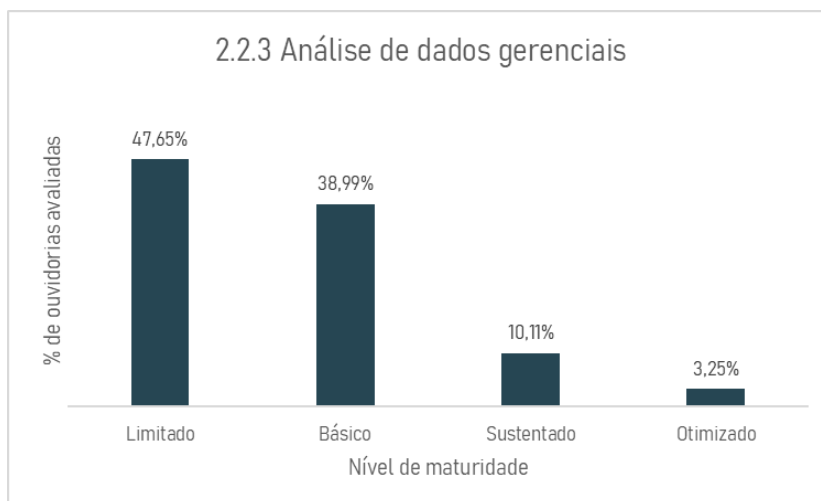
Além de registrar a maior média geral, o segmento das Estatais também apresentou a maior proporção de ouvidorias no nível Otimizado (39,02%, ou 15 unidades), sendo que 13 delas atuam em contextos de volume “muito baixo” de manifestações. Em todas as faixas de volume em que esteve presente, o segmento alcançou a maior média de maturidade, evidenciando consistência nas práticas voltadas à transparência do próprio desempenho institucional.

Por outro lado, o destaque negativo foi do segmento da Administração Direta, que registrou a menor média (2,53) e a maior proporção de ouvidorias que não demonstraram a realização de relatórios de gestão sobre seu desempenho (16,28%).

Em sua totalidade, os resultados evidenciam um avanço que demonstra amadurecimento institucional, mas a persistência de lacunas em uma parcela expressiva das ouvidorias revela a necessidade de consolidar a cultura de monitoramento e comunicação ativa de resultados, condição essencial para fortalecer a confiança pública e a legitimidade das ouvidorias como instâncias de controle social.

2.2.3 Análise de dados gerenciais

GRÁFICO 49



Das unidades avaliadas, 132 ouvidorias (47,65%) não foram capazes de demonstrar sequer procedimentos esporádicos de produção de informações estratégicas voltadas às áreas internas do órgão ou entidade. Esse resultado evidencia uma proporção expressiva de ouvidorias ainda desconectadas do contexto institucional mais amplo, sem contribuir de forma sistemática para a compreensão das dificuldades e oportunidades organizacionais a partir dos dados obtidos em sua interação com os cidadãos.

Por outro lado, o fato de 108 ouvidorias (38,99%) terem demonstrado a transmissão, ainda que esporádica, de informações gerenciais às áreas internas indica que uma parcela relevante das unidades já começa a se articular com os processos internos por meio da transmissão de informações relevantes aos gestores das áreas temáticas do órgão/entidade, revelando um potencial que pode ser fortalecido e institucionalizado.

TABELA 23 - 2.2.3 ANÁLISE DE DADOS GERENCIAIS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	48,84%	39,53%	9,30%	2,33%	1.65
Agência Reguladora	45,45%	36,36%	9,09%	9,09%	1.82
Autarquias e Fundações	43,90%	46,34%	7,32%	2,44%	1.68
Estatais	25,00%	42,50%	22,50%	10,00%	2.18
Hospitais	37,21%	48,84%	13,95%	0,00%	1.77
Instituições de Ensino	62,63%	30,30%	5,05%	2,02%	1.46
Total Geral	47,65%	38,99%	10,11%	3,25%	1.69

Destacou-se positivamente o segmento das Estatais, que registrou a maior média de maturidade (2,18) e a menor proporção de ouvidorias que não realizam procedimentos de análise de dados e transmissão de informações gerenciais às áreas internas (25%). Esse resultado indica que, nesse segmento, há maior integração das ouvidorias aos processos de gestão institucional, com evidências de utilização dos dados produzidos para subsidiar decisões e aprimorar serviços.

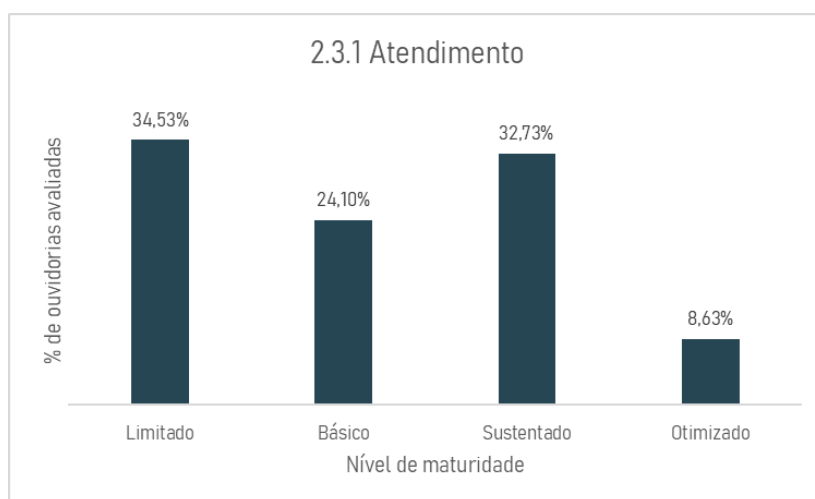
Em contraste, o segmento das Instituições de Ensino apresentou o pior desempenho médio (1,46), a maior concentração no nível Limitado (62,63%) e a menor proporção de ouvidorias que institucionalizaram procedimentos de análise e compartilhamento de informações (apenas 7,07%). Esses resultados evidenciam baixa inserção das ouvidorias nos fluxos de informação interna e fragilidades na utilização dos dados produzidos para fins de gestão e melhoria dos serviços prestados.

Os resultados indicam que, embora existam exemplos de maturidade e boas práticas, especialmente entre as Estatais, predomina um cenário de desarticulação e subutilização das informações estratégicas que podem ser produzidas pelas ouvidorias. Essa lacuna reduz o potencial das unidades como instrumentos de inteligência organizacional e de aprimoramento da gestão pública, apontando para a necessidade de fortalecer a cultura de análise e compartilhamento sistemático de dados.

2.3 Processos Essenciais

2.3.1 Atendimento

GRÁFICO 50



Observou-se que a maior parcela das ouvidorias (34,53%, ou 96 unidades) não apresentou roteiros ou orientações instituídas para a condução dos diferentes tipos de atendimento oferecidos, o que indica uma lacuna importante na padronização e na qualidade do acolhimento ao cidadão.

Por outro lado, o somatório dos níveis Básico, Sustentado e Otimizado mostra que a maioria das ouvidorias (65,47%, ou 182 unidades) mantém algum tipo de orientação voltada à qualificação dos atendimentos, sendo que 41,36% (115 unidades) já institucionalizaram seus procedimentos por meio de manuais direcionados à formação de competências específicas ao atendimento.

Isso indica um avanço progressivo na consolidação de práticas de atendimento mais estruturadas, ainda que coexistam diferentes graus de maturidade entre as ouvidorias — com parte também expressiva delas (24,10%) em fase de transição entre iniciativas informais e processos plenamente institucionalizados.

TABELA 24 - 2.3.1 ATENDIMENTO

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	27,91%	25,58%	32,56%	13,95%	2,33
Agência Reguladora	27,27%	18,18%	54,55%	0,00%	2,27
Autarquias e Fundações	46,34%	14,63%	29,27%	9,76%	2,02
Estatais	21,95%	24,39%	36,59%	17,07%	2,49
Hospitais	6,98%	13,95%	74,42%	4,65%	2,77
Instituições de Ensino	50,51%	32,32%	12,12%	5,05%	1,72
Total Geral	34,53%	24,10%	32,73%	8,63%	2,15

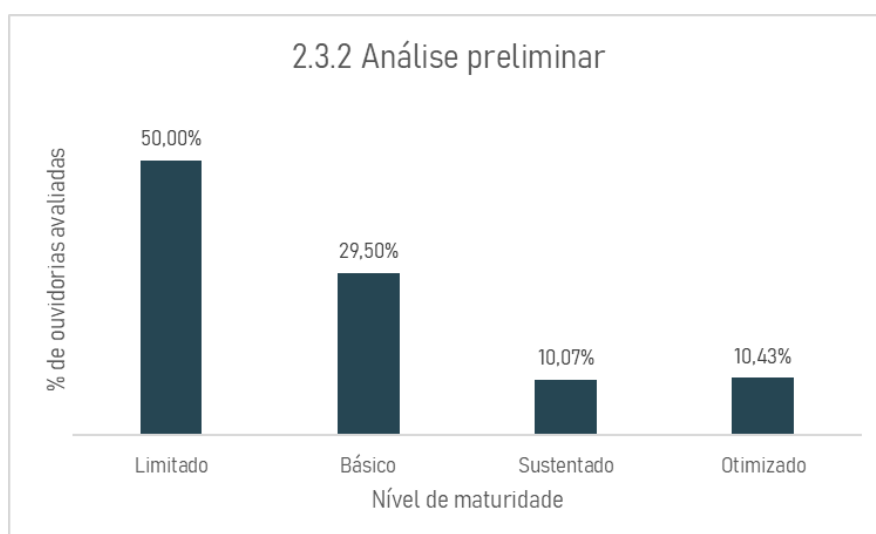
Na análise por segmentos, os Hospitais se destacam pelo melhor desempenho médio e pela menor concentração nos níveis iniciais de maturidade. A proporção de 74,42% de ouvidorias no nível Sustentado evidencia que a institucionalização de roteiros e orientações para o atendimento ao cidadão é uma prática amplamente consolidada nesse segmento.

Por outro lado, as Instituições de Ensino apresentaram o desempenho médio mais baixo entre os segmentos analisados, com diferença de 0,43 ponto em relação à média geral (2,15). Observou-se ainda que metade das ouvidorias desse segmento não dispõe de orientações formais voltadas ao atendimento ao cidadão, o que evidencia desafios significativos na estruturação de rotinas e instrumentos que garantam consistência e qualidade no atendimento.

De forma geral, o cenário aponta para um processo de amadurecimento em curso, no qual parte significativa das ouvidorias já demonstra esforço de estruturação, mas ainda há necessidade de ampliar a formalização e a disseminação de boas práticas, de modo a garantir consistência e eficiência no atendimento ao cidadão em todo o SisOuv.

2.3.2 Análise preliminar

GRÁFICO 51



Observou-se que metade das ouvidorias não apresentaram evidências de manutenção de documentos que descrevam os fluxos das etapas iniciais – como recebimento, triagem

preliminar e proteção de dados. Esse resultado indica uma alta incidência de ausência de sistematização nos procedimentos realizados antes do encaminhamento das manifestações às áreas responsáveis pelo tratamento, o que pode comprometer a padronização e a rastreabilidade das ações realizadas pela ouvidoria.

Além disso, a baixa proporção de ouvidorias posicionadas nos níveis Sustentado e Otimizado (20,50%) revela que a prática de realizar buscas e agregações de informações provenientes de outras manifestações ou bases correlatas antes do encaminhamento ainda é pouco consolidada. Essa limitação reduz o potencial de contextualização e de qualificação das análises iniciais, restringindo a capacidade da ouvidoria de oferecer subsídios mais completos às áreas responsáveis pela resposta e à gestão institucional.

TABELA 25 - 2.3.2 ANÁLISE PRELIMINAR

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	44,19%	20,93%	6,98%	27,91%	2,19
Agência Reguladora	54,55%	36,36%	9,09%	0,00%	1,55
Autarquias e Fundações	46,34%	31,71%	14,63%	7,32%	1,83
Estatais	51,22%	19,51%	17,07%	12,20%	1,90
Hospitais	51,16%	41,86%	4,65%	2,33%	1,58
Instituições de Ensino	52,53%	30,30%	9,09%	8,08%	1,73
Total Geral	50,00%	29,50%	10,07%	10,43%	1,81

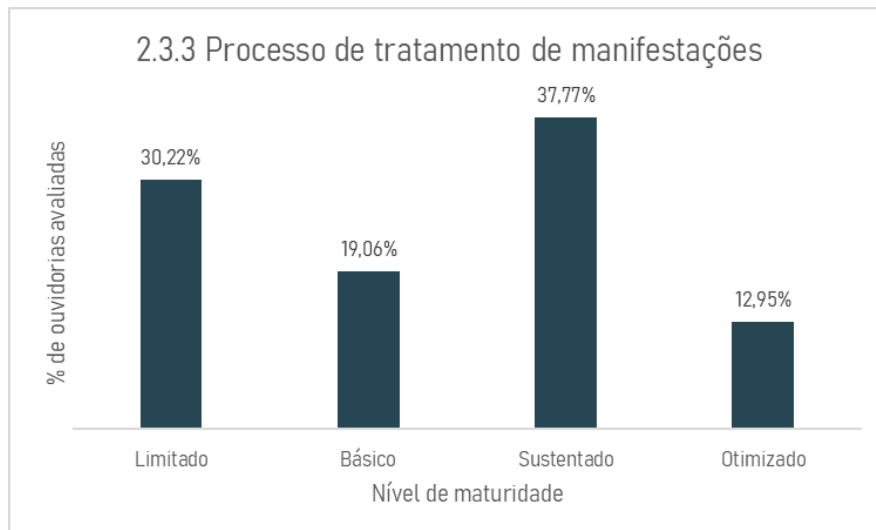
Na análise por segmentos, destaca-se a Administração Direta, que apresentou a maior média (2,19) e a maior proporção de ouvidorias no nível Otimizado (27,91%). Esse resultado indica que uma parcela expressiva dessas unidades possui procedimentos de análise preliminar institucionalizados e utiliza sistemas informatizados na triagem que contribuem para a qualificação das informações repassadas às áreas responsáveis pelo tratamento.

Apesar desse desempenho, observa-se que 44,19% das ouvidorias da Administração Direta permanecem no nível Limitado, o que evidencia que grande parte ainda não sistematizou seus procedimentos de análise preliminar, cenário semelhante ao observado nos demais segmentos.

Em síntese, os resultados revelam que, embora algumas ouvidorias avancem na estruturação dos procedimentos de análise preliminar, predomina um cenário de informalidade, o que pode prejudicar a padronização das atividades iniciais do fluxo de tratamento de manifestações.

2.3.3 Processo de tratamento de manifestações

GRÁFICO 52



O elemento **Processo de tratamento de manifestações** apresentou a maior média (2,33) dentro do objetivo Processos Essenciais, o que indica que, entre os processos essenciais conduzidos pelas ouvidorias, o tratamento de manifestações é o mais consolidado.

Quando considerados os níveis Sustentado e Otimizado, observa-se que 141 ouvidorias do SisOuv já contam com institucionalização formal de seus procedimentos de tratamento, das quais 36 também apresentam mapeamento de riscos do processo, com controles e medidas de mitigação correspondentes — evidenciando um estágio mais avançado de gestão e controle interno.

Por outro lado, 84 ouvidorias (30,22%) não apresentaram normas ou registros de mapeamento que instituem seus processos de tratamento de manifestações, o que demonstra uma dependência exclusiva dos normativos expedidos pelo órgão central. Essa ausência de regulamentação interna pode comprometer a disseminação e o conhecimento dos procedimentos dentro da própria instituição, além de afetar a capacidade de adaptação local das ouvidorias, comprometendo a padronização e a eficiência operacional na condução do processo.

TABELA 26 - 2.3.3 PROCESSO DE TRATAMENTO DE MANIFESTAÇÕES

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	32,56%	27,91%	23,26%	16,28%	2,23
Agência Reguladora	36,36%	0,00%	45,45%	18,18%	2,45
Autarquias e Fundações	34,15%	21,95%	41,46%	2,44%	2,12
Estatais	19,51%	7,32%	39,02%	34,15%	2,88
Hospitais	25,58%	11,63%	60,47%	2,33%	2,40
Instituições de Ensino	33,33%	24,24%	31,31%	11,11%	2,20
Total Geral	30,22%	19,06%	37,77%	12,95%	2,33

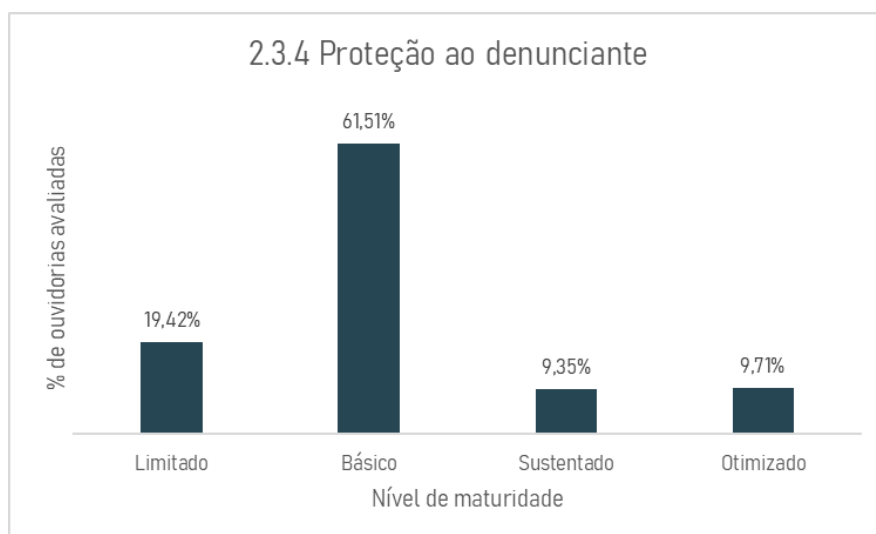
O segmento das Estatais apresentou o melhor desempenho médio (2,88) e a maior proporção de ouvidorias no nível Otimizado (34,15%), evidenciando não apenas a consolidação da institucionalização dos processos de tratamento de manifestações, mas também a maturidade na gestão desses processos, expressa pela identificação de riscos e pela implementação de controles voltados à sua mitigação. Esse resultado reforça a capacidade das ouvidorias do segmento em integrar práticas de gestão de riscos à rotina operacional, contribuindo para maior eficiência e previsibilidade no tratamento das manifestações.

Em contraste, o segmento das Autarquias e Fundações registrou o menor desempenho médio (2,12). Ainda assim, observou-se que 43,9% das ouvidorias do segmento possuem normativos internos que formalizam seus processos de tratamento de manifestações, o que indica avanços relevantes na direção da institucionalização, embora nem sempre acompanhados por práticas sistemáticas de controle dos riscos associados – apenas 2,44% das unidades foram associadas ao nível Otimizado.

Os resultados demonstram que, embora o processo de tratamento de manifestações seja o mais amadurecido entre os processos essenciais, persistem desigualdades entre segmentos e a falta de consolidação de práticas de monitoramento de riscos no processo, revelando que a consolidação plena das rotinas e o uso sistemático de práticas de controle e melhoria contínua ainda constituem desafios para o fortalecimento da atuação das ouvidorias.

2.3.4 Proteção ao denunciante

GRÁFICO 53



O elemento **Proteção ao denunciante** apresentou uma alta concentração de ouvidorias no nível Básico (61,51%, ou 171 unidades), indicando que a maioria das unidades adota apenas orientações gerais e não formalizadas sobre a proteção do denunciante, sem a existência de procedimentos institucionalizados em normativos próprios, que contenham a especificação de medidas de proteção ao denunciante e de mecanismos específicos de reação a represálias.

Além disso, uma parcela menor de ouvidorias (19,42%, ou 54 unidades) não apresentou qualquer tipo de orientação — nem mesmo informal — sobre medidas de proteção aplicadas durante o tratamento de denúncias. Esse cenário sugere que a proteção ao denunciante ainda não é tratada como uma prática estruturada nessas unidades, o que aumenta o risco de exposição e desincentiva o relato de irregularidades, comprometendo a efetividade do papel da ouvidoria na promoção da integridade.

TABELA 27 - 2.3.4 PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	16,28%	67,44%	4,65%	11,63%	2,12
Agência Reguladora	18,18%	63,64%	9,09%	9,09%	2,09
Autarquias e Fundações	31,71%	46,34%	17,07%	4,88%	1,95
Estatais	17,07%	39,02%	19,51%	24,39%	2,51
Hospitais	11,63%	81,40%	4,65%	2,33%	1,98
Instituições de Ensino	20,20%	65,66%	6,06%	8,08%	2,02
Total Geral	19,42%	61,51%	9,35%	9,71%	2,09

O melhor desempenho médio foi observado no segmento das Estatais (2,51), que se destacou de forma expressiva em relação aos demais segmentos, cujas médias permaneceram próximas entre si. Destaca-se, ainda, a proporção significativamente superior de ouvidorias em níveis de maturidade iguais ou superiores a “Sustentado” (43,9%), o que evidencia que as Estatais possuem processos mais consolidados e formalizados para a proteção do denunciante. Esse resultado sugere maior institucionalização de práticas voltadas à integridade no tratamento de denúncias, incluindo o mapeamento de riscos associados ao processo, a qualificação dos fluxos e a utilização sistemática de ferramentas de pseudonimização para reforçar a proteção de dados pessoais.

Em contraste, o segmento das Autarquias e Fundações apresentou o menor desempenho médio (1,95) e a maior concentração de ouvidorias no nível Limitado (31,71%), indicando fragilidades estruturais e baixa sistematização dos mecanismos de proteção ao denunciante. Esse cenário sugere que, embora possa haver esforços pontuais – ressaltamos, nesse ponto, que aproximadamente 22% das unidades desse segmento foram avaliadas a partir do nível Sustentado –, ainda faltam diretrizes institucionais claras que garantam a efetiva salvaguarda da identidade e da segurança dos denunciante.

Destaca-se, ainda, o desempenho do segmento das Instituições de Ensino, que apresenta a maior proporção de denúncias em relação ao total de manifestações recebidas (44,59%), quando comparado aos demais segmentos institucionais. Esse segmento concentra a segunda maior proporção de ouvidorias classificadas nos níveis limitado e básico de maturidade (85,86%), evidenciando um baixo grau de consolidação e formalização dos procedimentos voltados à proteção do denunciante no âmbito dessas unidades.

TABELA 28 - 2.3.4 PROTEÇÃO AO DENUNCIANTE

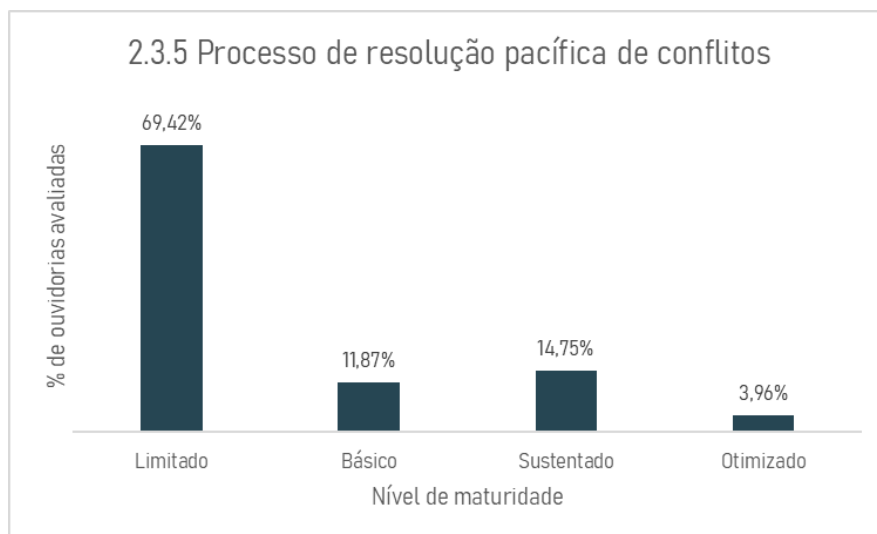
FAIXA DE INCIDÊNCIA DE DENÚNCIAS	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Alta	15,00%	70,00%	0,00%	15,00%	2,15
Média-Alta	10,00%	80,00%	10,00%	0,00%	2,00
Média-Baixa	4,55%	68,18%	18,18%	9,09%	2,32
Baixa	11,11%	55,56%	11,11%	22,22%	2,44
Total Geral	10,00%	68,75%	10,00%	11,25%	2,23

Em outra análise, selecionamos as ouvidorias que recebem pelo menos 250 denúncias no período de um ano e constatamos que os resultados revelam que as melhores práticas de proteção ao denunciante concentram-se entre as ouvidorias com menor incidência relativa de denúncias⁷. As faixas “Média-Baixa” e “Baixa” apresentaram os melhores desempenhos, tanto pela média geral quanto pela proporção de ouvidorias a partir do nível Sustentado. Destaca-se, em especial, a faixa “Baixa”, cujas unidades — que recebem até 15% de denúncias em relação ao total de manifestações — registraram a maior média (2,44) e a maior proporção de ouvidorias no nível Otimizado (22,22%).

Por outro lado, a faixa “Média-Alta” apresentou o menor desempenho médio (2,00). Apesar disso, apenas 10% das ouvidorias dessa faixa situaram-se no nível Limitado, sugerindo que, embora haja fragilidades na consolidação dos mecanismos de proteção ao denunciante, parte dessas ouvidorias já mantém práticas minimamente sistematizadas, o que pode indicar um estágio inicial de institucionalização que ainda carece de aprimoramento normativo e técnico.

2.3.5 Processo de resolução pacífica de conflitos

GRÁFICO 54



Este é o elemento avaliativo com a segunda pior média de maturidade na Dimensão

7. Para compreender a classificação por faixas de incidência de denúncias, ver Tabela 4 na seção “Considerações Metodológicas”.

Essencial (1,53), ficando atrás apenas do elemento **Avaliação de Serviços**. A distribuição das frequências nos níveis de maturidade reforça esse diagnóstico: 69,42% das ouvidorias avaliadas (193 unidades) não apresentaram qualquer registro de mapeamento ou norma formal que institua procedimentos de resolução pacífica de conflitos no âmbito do órgão ou entidade.

Esse cenário revela que, na maioria das instituições, a prática de resolução pacífica de conflitos não está incorporada à atuação das ouvidorias. A ausência de registros, normas ou fluxos formais não apenas evidencia a falta de institucionalização do processo, mas também indica que essa atividade raramente é desenvolvida, mesmo de forma pontual ou informal.

TABELA 29 - 2.3.5 PROCESSO DE RESOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	81,40%	9,30%	9,30%	0,00%	1,28
Agência Reguladora	54,55%	27,27%	18,18%	0,00%	1,64
Autarquias e Fundações	85,37%	9,76%	2,44%	2,44%	1,22
Estatais	58,54%	14,63%	14,63%	12,20%	1,80
Hospitais	41,86%	4,65%	53,49%	0,00%	2,12
Instituições de Ensino	75,76%	14,14%	5,05%	5,05%	1,39
Total Geral	69,42%	11,87%	14,75%	3,96%	1,53

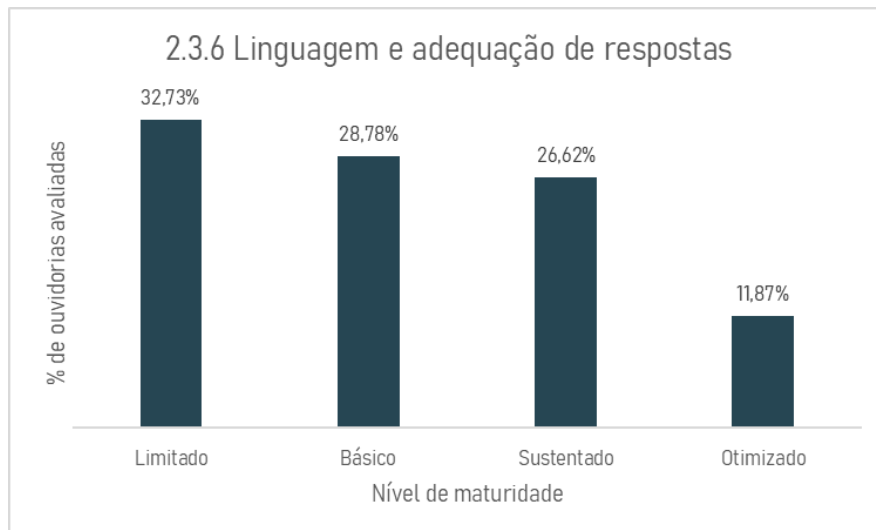
O segmento dos Hospitais destacou-se positivamente, apresentando o melhor desempenho médio (2,12) e a menor proporção de ouvidorias no nível Limitado (41,86%), o que indica que a instituição de procedimentos voltados à resolução pacífica de conflitos é relativamente mais frequente e estruturada nesse segmento. Esse resultado sugere que, nas unidades hospitalares, a promoção da mediação de conflitos tende a ser mais reconhecida como parte integrante das práticas de ouvidoria.

Em contraste, o segmento das Autarquias e Fundações apresentou a pior média (1,22) e alta concentração de ouvidorias no nível Limitado (85,37%), evidenciando que, na maioria dessas instituições, não há procedimentos formalmente instituídos para a resolução pacífica de conflitos. Esse cenário reforça a ausência quase generalizada da prática, indicando que as ouvidorias dessas entidades atuam de forma predominantemente reativa, sem mecanismos estruturados para prevenir ou intermediar disputas entre os usuários de serviços públicos e o órgão/entidade.

De forma geral, os resultados indicam a existência de um vazio procedimental e operacional que restringe a capacidade das ouvidorias de atuar como mediadoras em situações de conflito.

2.3.6 Linguagem e adequação de respostas

GRÁFICO 55



Neste elemento, observou-se que, embora a maior frequência de ouvidorias tenha sido registrada no nível Limitado (32,73%, ou 91 unidades), também há contingentes expressivos nos níveis Básico (28,78%, ou 80 unidades) e Sustentado (26,62%, ou 74 unidades). Essa distribuição indica um quadro heterogêneo, no qual coexistem ouvidorias com procedimentos formalizados e práticas consolidadas de revisão e adequação das respostas, e outras que atuam sem diretrizes institucionais claras para assegurar a comunicação efetiva e compreensível com o cidadão.

A ausência de rotinas sistematizadas de revisão e de instrumentos de adequação da linguagem pode acarretar respostas técnicas ou excessivamente burocráticas, que dificultam a compreensão por parte do cidadão e comprometem a transparência e a efetividade do atendimento. Por outro lado, nas ouvidorias com procedimentos consolidados, a presença de revisões estruturadas e de políticas de comunicação clara contribui para fortalecer a confiança do cidadão, aprimorar a qualidade das respostas institucionais e consolidar a postura pedagógica e orientadora que caracteriza uma ouvidoria madura.

TABELA 30 - 2.3.6 LINGUAGEM E ADEQUAÇÃO DE RESPOSTAS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	51,16%	9,30%	20,93%	18,60%	2,07
Agência Reguladora	36,36%	54,55%	9,09%	0,00%	1,73
Autarquias e Fundações	26,83%	39,02%	24,39%	9,76%	2,17
Estatais	36,59%	19,51%	17,07%	26,83%	2,34
Hospitais	4,65%	18,60%	67,44%	9,30%	2,81
Instituições de Ensino	37,37%	38,38%	18,18%	6,06%	1,93
Total Geral	32,73%	28,78%	26,62%	11,87%	2,18

O segmento dos Hospitais destacou-se positivamente, apresentando o melhor desempenho médio (2,81) e a menor proporção de ouvidorias no nível Limitado (4,65%), além

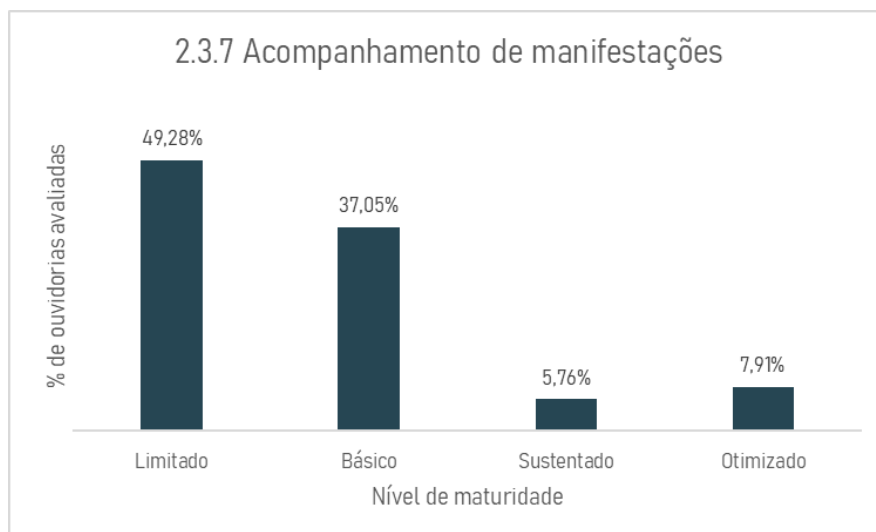
de uma ampla maioria posicionada a partir do nível Sustentado (76,74%). Esses resultados indicam que a institucionalização de procedimentos voltados à adequação das respostas segundo padrões de linguagem simples e acessível está amplamente consolidada no segmento, restando avanços apenas em uma minoria das unidades. Esse cenário sugere que, nas ouvidorias hospitalares, há maior sensibilidade à importância da clareza comunicativa, possivelmente associada à natureza direta e contínua da interação com o público, o que tende a impulsionar práticas de comunicação empática e compreensível.

Em contraste, o segmento das Agências Reguladoras apresentou a pior média (1,73) e uma baixa incidência de ouvidorias nos níveis Sustentado e Otimizado (apenas 9,09%). Esse resultado evidencia que, neste segmento, os procedimentos de revisão e adequação das respostas ainda não estão institucionalizados. Essa limitação pode comprometer a efetividade comunicacional das ouvidorias, restringindo seu potencial de mediação qualificada entre a linguagem técnica do órgão e a compreensão do usuário.

O conjunto dos resultados revela um cenário de maturidade desigual, no qual parte das ouvidorias já avança para práticas comunicacionais mais transparentes e cidadãs, enquanto outra parte ainda carece de instrumentos institucionais que assegurem clareza e empatia na interlocução com o usuário. O fortalecimento dessas práticas, portanto, constitui um passo essencial para consolidar a credibilidade e a função pedagógica das ouvidorias públicas.

2.3.7 Acompanhamento de manifestações

GRÁFICO 56



Os resultados para este elemento revelaram alta concentração de ouvidorias nos níveis mais baixos de maturidade, com 49,28% das unidades (137 ouvidorias) não apresentando qualquer procedimento de acompanhamento efetivo de manifestações pendentes de resolução. Apenas 13,67% (38 ouvidorias) alcançaram o nível Sustentado ou superior, o que indica que poucas unidades institucionalizaram rotinas sistemáticas de acompanhamento de manifestações não resolvidas.

TABELA 31 - 2.3.7 ACOMPANHAMENTO DE MANIFESTAÇÕES

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	34,88%	48,84%	6,98%	9,30%	1,91
Agência Reguladora	36,36%	63,64%	0,00%	0,00%	1,64
Autarquias e Fundações	63,41%	21,95%	4,88%	9,76%	1,61
Estatais	41,46%	34,15%	9,76%	14,63%	1,98
Hospitais	53,49%	41,86%	2,33%	2,33%	1,53
Instituições de Ensino	52,53%	34,34%	6,06%	7,07%	1,68
Total Geral	49,28%	37,05%	5,76%	7,91%	1,72

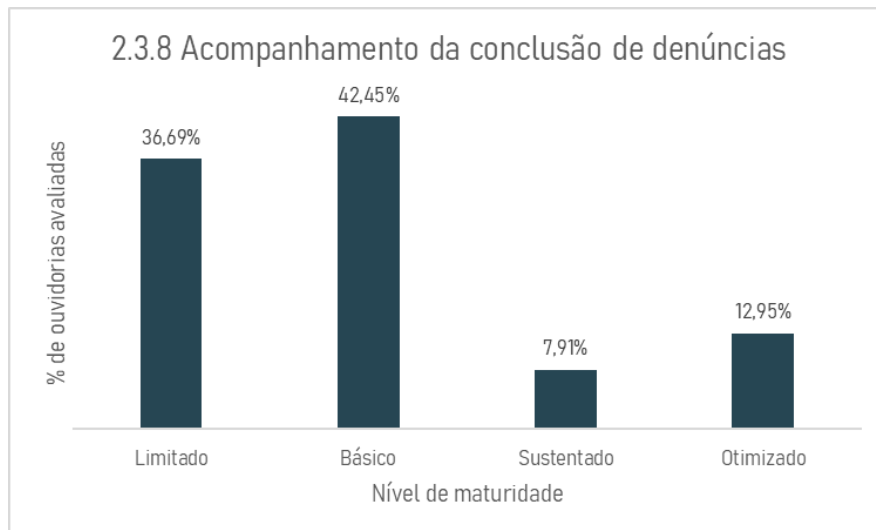
Apesar das baixas médias gerais observadas para o elemento, o segmento das Estatais apresentou o melhor desempenho médio (1,98), além de registrar a maior proporção de ouvidorias nos níveis Sustentado (9,76%) e Otimizado (14,63%). Esse resultado indica que, embora ainda haja espaço significativo para avanço, parte das ouvidorias do segmento já demonstra esforços mais consistentes de institucionalização de rotinas de acompanhamento de manifestações, o que sugere maior integração entre a ouvidoria e as áreas técnicas responsáveis pela execução das soluções demandadas. Esse padrão pode estar associado às capacidades demonstradas pelo segmento no desenvolvimento de seus fluxos internos, conforme o desempenho observado para o segmento no elemento de avaliação **Processo de tratamento de manifestações**.

Em contraste, o segmento dos Hospitais apresentou a menor média (1,53), revelando um cenário em que as práticas de acompanhamento de manifestações ainda acontecem apenas por demanda do usuário interessado (nível Básico) ou inexistentes na maioria das unidades (nível Limitado).

De forma geral, o cenário apresentado indica que, em sua ampla maioria, as ouvidorias não dispõem de mecanismos estruturados para monitorar a resolatividade das manifestações após a emissão da resposta inicial. A ausência desse acompanhamento prejudica a identificação de gargalos nos fluxos internos, dificulta a avaliação da efetividade das respostas oferecidas pode ser um prejuízo direto ao cidadão, que, embora receba uma resposta formal à sua manifestação, permanece sem informações sobre a efetiva resolução de sua demanda, enfraquecendo a percepção de transparência, comprometimento e responsabilidade institucional perante a sociedade.

2.3.8 Acompanhamento da conclusão de denúncias

GRÁFICO 57



Apesar da significativa concentração de ouvidorias no nível Limitado (36,69%, ou 102 unidades), este elemento apresentou um desempenho médio geral superior ao do elemento “2.3.7 Acompanhamento de manifestações”, indicando que, no caso das denúncias, os procedimentos tendem a estar mais estruturados, especialmente no que se refere à manutenção da rastreabilidade das denúncias após o encaminhamento às áreas apuratórias.

Nesse contexto, 118 unidades (42,45%) relataram adotar controles próprios, independentes das ferramentas do Fala.BR, como planilhas de acompanhamento e registros internos, com o objetivo de monitorar o andamento e a conclusão das apurações. Essa prática revela um esforço das ouvidorias em não perder o vínculo com o processo de apuração, mesmo na ausência de um sistema integrado de devolutiva, o que reforça uma preocupação com a efetividade e o fechamento do ciclo da denúncia.

Por outro lado, a baixa proporção de ouvidorias a partir do nível Sustentado (20,86%, ou 58 unidades) evidencia que a utilização das ferramentas de monitoramento e comunicação do Fala.BR ainda é incipiente. Isso indica uma subutilização das funcionalidades disponíveis para o acompanhamento sistemático das denúncias.

TABELA 32 - 2.3.8 ACOMPANHAMENTO DA CONCLUSÃO DE DENÚNCIAS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	46,51%	20,93%	13,95%	18,60%	2,05
Agência Reguladora	9,09%	72,73%	9,09%	9,09%	2,18
Autarquias e Fundações	43,90%	36,59%	4,88%	14,63%	1,90
Estatais	26,83%	39,02%	14,63%	19,51%	2,27
Hospitais	25,58%	72,09%	2,33%	0,00%	1,77
Instituições de Ensino	41,41%	39,39%	6,06%	13,13%	1,91
Total Geral	36,69%	42,45%	7,91%	12,95%	1,97

Assim como no elemento de avaliação anterior, o segmento das Estatais apresentou o melhor desempenho médio geral (2,27), além da maior proporção de ouvidorias nos níveis Sustentado (14,63%) e Otimizado (19,51%), o que evidencia que os procedimentos de acompanhamento da conclusão de denúncias estão mais consolidados e institucionalizados nesse grupo.

Em contraste, o segmento dos Hospitais apresentou a menor proporção nos níveis Sustentado (2,33%) e Otimizado (0%), além da menor média entre todos os segmentos (1,77). Contudo, o cenário não é inteiramente negativo: a forte concentração no nível Básico (72,0%) indica que a maioria das unidades realiza algum tipo de acompanhamento sobre a conclusão das denúncias, ainda que de forma manual ou em ambientes externos ao Fala.BR. Esse resultado acompanha os do elemento “1.4.1 Infraestrutura tecnológica”, em que os Hospitais apresentaram o maior uso de sistemas de gestão de processos para tramitação interna de manifestações (79,07%), indicando que operacionalizam seus fluxos com menor nível de integração ao Fala.BR.

Por sua vez, o segmento da Administração Direta apresentou o cenário mais crítico, com 46,51% das ouvidorias localizadas no nível Limitado, o que significa que quase metade das unidades não realiza qualquer procedimento de acompanhamento da conclusão das denúncias. Esse resultado aponta para falhas estruturais no fechamento do ciclo de tratamento das manifestações, o que pode comprometer a transparência e a confiança do cidadão nos mecanismos de denúncia.

TABELA 33 - 2.3.8 ACOMPANHAMENTO DA CONCLUSÃO DE DENÚNCIAS

FAIXA DE INCIDÊNCIA DE DENÚNCIAS	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Alta	50,00%	30,00%	10,00%	10,00%	1,80
Média-Alta	25,00%	50,00%	10,00%	15,00%	2,15
Média-Baixa	27,27%	31,82%	13,64%	27,27%	2,41
Baixa	22,22%	55,56%	5,56%	16,67%	2,17
Total Geral	31,25%	41,25%	10,00%	17,50%	2,14

Observamos, em análise complementar, o desempenho das ouvidorias segundo faixas de incidência⁸ de denúncias, considerando apenas aquelas que receberam mais de 250 denúncias no período de um ano. O pior desempenho foi identificado na faixa de incidência “Alta”, que reúne as ouvidorias com mais de 50% de denúncias em relação ao total de manifestações recebidas.

Esse resultado sugere que as maiores fragilidades nos procedimentos de acompanhamento da conclusão de denúncias concentram-se justamente nas unidades mais demandadas nesse tipo de manifestação: 50% (10 unidades) das ouvidorias situadas nessa faixa não apresentaram evidências de acompanhamento da tramitação ou conclusão das denúncias enviadas às áreas apuratórias, nem de posterior comunicação aos denunciantes.

A correlação entre alta incidência de denúncias e as fragilidades no acompanhamento pode refletir um conjunto de condicionantes institucionais — como a complexidade dos

8. Para compreender a classificação por faixas de incidência de denúncias, ver Tabela 4 na seção “Considerações Metodológicas”.

fluxos de apuração, restrições de pessoal e recursos, ou diferentes graus de integração e acesso às áreas apuratórias — que influenciam direta ou indiretamente a capacidade de monitorar a conclusão dos processos de denúncia.

DIMENSÃO PROSPECTIVA

A Dimensão Prospectiva avalia as capacidades da ouvidoria para buscar ativamente, produzir e comunicar informações relevantes sobre a sua atuação e sobre a prestação de serviços públicos. Essa dimensão examina o quanto a ouvidoria está apta a atuar de forma articulada com usuários, gestores e outras entidades de defesa dos direitos dos cidadãos.

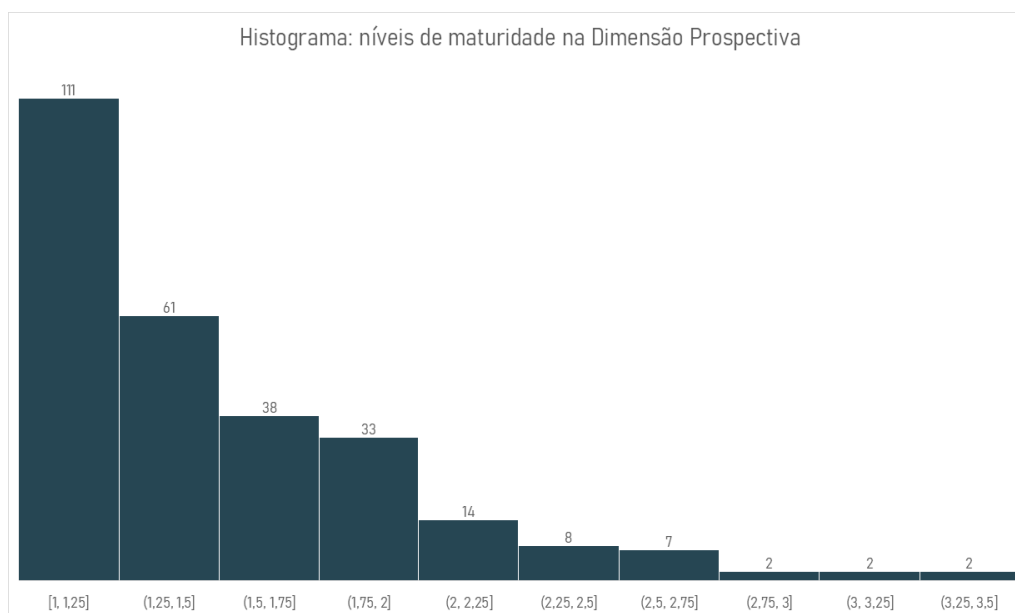
São consideradas as capacidades para realizar coletas de dados para pesquisas, promover ações de ouvidoria ativa voltadas à escuta e ao engajamento dos usuários, fortalecer a articulação interinstitucional e divulgar, de maneira acessível e transparente, informações sobre sua atuação e resultados.

Essas capacidades são avaliadas em um único objetivo de avaliação, que se subdivide em quatro elementos de avaliação:

- 3.1 Busca ativa de informações
 - 3.1.1 Capacidades para pesquisa
 - 3.1.2 Mobilização ativa junto aos usuários
 - 3.1.3 Articulação interinstitucional ampla
 - 3.1.4 Divulgação da Ouvidoria

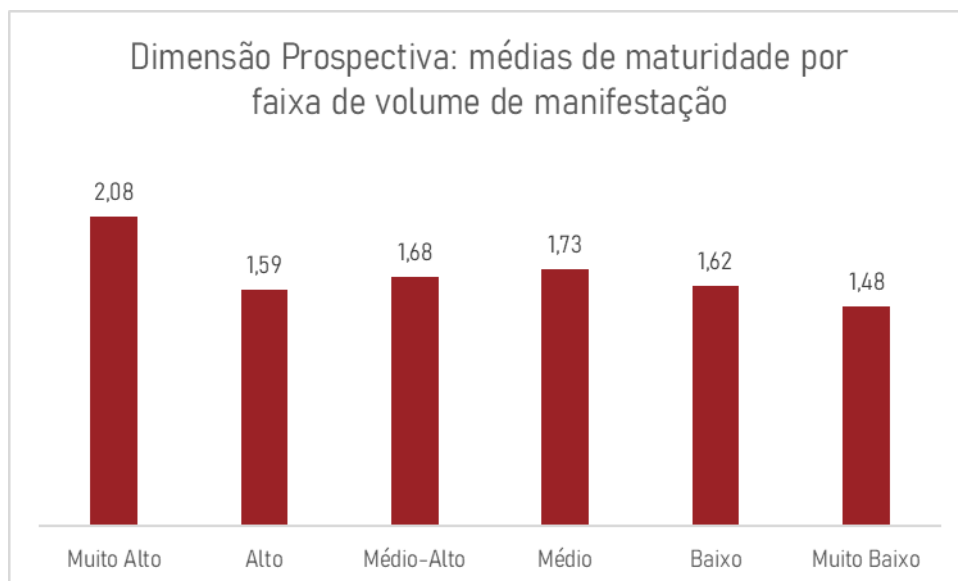
A Dimensão Prospectiva apresentou a menor média de maturidade (1,62) entre as três dimensões avaliadas no MMOuP, evidenciando que os aspectos voltados à capacidade de articulação, inovação, busca ativa e uso estratégico das informações ainda representam o principal desafio para as ouvidorias do Poder Executivo Federal.

GRÁFICO 58



O histograma acima demonstra que a maior parte das unidades (75,54%) se encontra no intervalo correspondente ao nível de maturidade “Limitado”, enquanto 22,30% atingiram o nível “Básico” e apenas 2,16% alcançaram o nível “Sustentado”. Nenhuma unidade apresentou maturidade correspondente ao nível “Otimizado”. Os resultados gerais para a Dimensão evidenciam que o estágio de desenvolvimento das capacidades avaliadas ainda se concentra nos níveis iniciais do modelo.

GRÁFICO 59



O padrão de menor desempenho se mantém de forma consistente em todas as faixas de volume de manifestações, indicando que o baixo grau de maturidade da Dimensão não está condicionado ao porte ou à carga de trabalho das unidades, mas reflete uma limitação estrutural e generalizada na consolidação de práticas prospectivas.

Diferentemente do observado nas demais dimensões, a Dimensão Prospectiva não apresenta uma progressão evolutiva das médias conforme o aumento do volume de manifestações, o que sugere que o maior volume de demandas não necessariamente se traduz em maior desenvolvimento das capacidades medidas pela Dimensão Prospectiva. Ainda assim, mantém-se o padrão de a faixa “muito baixo” registrar a menor média e a faixa “muito alto” a maior.

Por fim, observa-se a manutenção da heterogeneidade característica da faixa de volume “muito alto”, cuja média mais elevada (2,08) convive com grande dispersão entre as unidades em relação à média ($\sigma = 0,61$), revelando que parte das ouvidorias de maior porte já incorporam práticas prospectivas mais estruturadas, enquanto outras permanecem em estágios iniciais de maturidade. Em contrapartida, destaca-se a homogeneidade da faixa “muito baixo”, que, ao se concentrar fortemente entre os níveis 1 e 1,75 (desconsiderando seis outliers), reflete um padrão de baixo desenvolvimento mais homogêneo, indicando que as ouvidorias com menor volume de manifestações ainda operam predominantemente de forma reativa, com reduzida capacidade prospectiva.

GRÁFICO 60



Na Dimensão Prospectiva, observa-se que os Hospitais apresentaram o melhor desempenho médio (1,83) entre os segmentos institucionais, além de registrarem a menor dispersão em torno da média ($\sigma = 0,35$). Esse resultado sugere um nível de maturidade mais homogêneo e estável, indicando que as ouvidorias hospitalares tendem a adotar práticas semelhantes e mais consolidadas no uso de informações para o aprimoramento de processos e políticas.

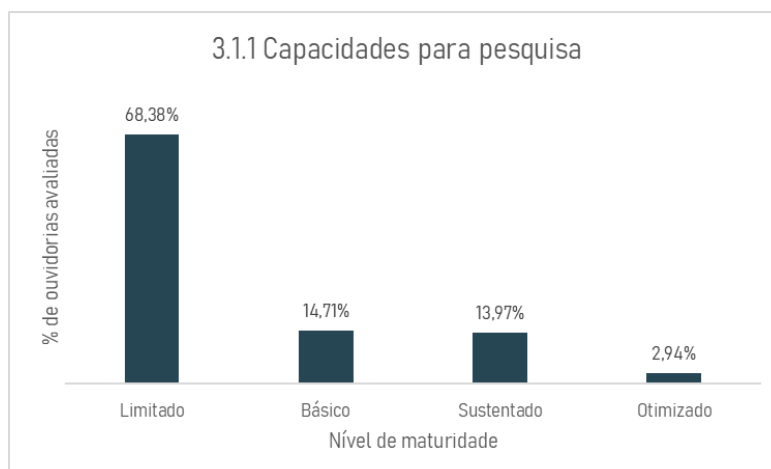
As Estatais, embora tenham alcançado média semelhante (1,78), exibiram a maior variabilidade ($\sigma = 0,54$), refletindo heterogeneidade entre unidades mais estruturadas e outras ainda em fase inicial de consolidação.

Por outro lado, as Instituições de Ensino destacaram-se negativamente, com a menor média (1,47) e dispersão moderada ($\sigma = 0,42$), o que indica fragilidade generalizada e baixa incorporação de práticas prospectivas, evidenciando desafios comuns em práticas de busca ativa de informações.

ELEMENTOS DE AVALIAÇÃO

3.1.1 Capacidades para pesquisa

GRÁFICO 61



Observa-se que a ampla maioria das ouvidorias foi avaliada no nível Limitado (68,38%), o que corresponde a 186 unidades que não realizam pesquisas voltadas à coleta de informações sobre a prestação de serviços junto aos usuários. Esse resultado evidencia que a prática de planejar e executar pesquisas específicas, ajustadas às particularidades dos serviços e perfis de público atendido, ainda é incipiente no conjunto das ouvidorias.

Por outro lado, 86 ouvidorias demonstraram algum grau de estruturação dessa prática, distribuindo-se entre os níveis Básico (14,71%), Sustentado (13,97%) e Otimizado (2,94%). Dentre elas, 40 unidades elaboram metodologias próprias de pesquisa (nível Básico), 38 apresentam integração com as áreas gestoras de serviços (nível Sustentado), e apenas 8 alcançam o patamar mais avançado, com uso de sistemas informatizados para coleta, análise dos dados e gerenciamento de projetos (nível Otimizado).

TABELA 34 - 3.1.1 CAPACIDADES PARA PESQUISA

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	74,42%	20,93%	4,65%	0,00%	1,30
Agência Reguladora	54,55%	36,36%	0,00%	9,09%	1,64
Autarquias e Fundações	80,49%	14,63%	2,44%	2,44%	1,27
Estatais	68,57%	17,14%	5,71%	8,57%	1,54
Hospitais	11,63%	9,30%	74,42%	4,65%	2,72
Instituições de Ensino	86,87%	11,11%	1,01%	1,01%	1,16
Total Geral	68,38%	14,71%	13,97%	2,94%	1,51

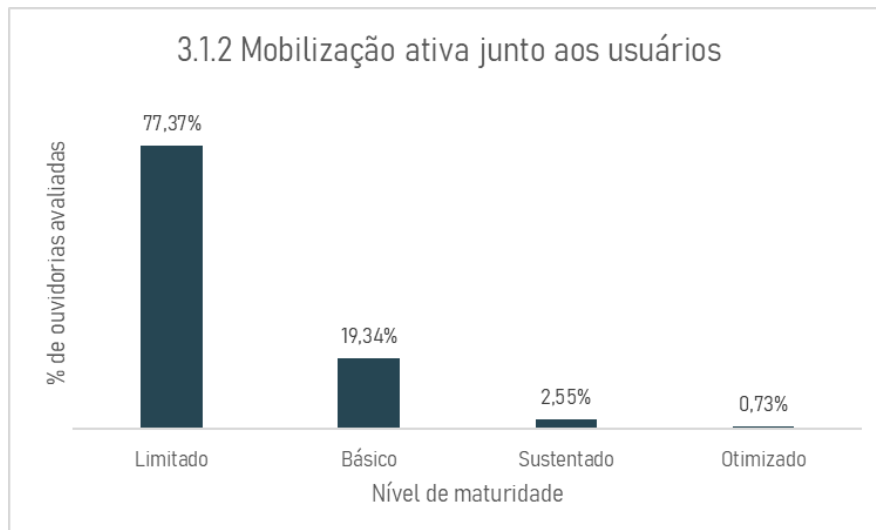
A análise por segmentos revela ampla disparidade de desempenho, com amplitude de 1,56 ponto entre as médias obtidas, o que indica diferenças significativas no grau de consolidação das práticas de pesquisa entre os segmentos. Os Hospitais apresentaram o melhor resultado (média de 2,72), destacando-se pela elevada proporção de ouvidorias a partir do nível Sustentado, o que evidencia maior institucionalização e uso estratégico das pesquisas sobre a oferta de serviços.

Em contraste, as Instituições de Ensino registraram a menor média (1,16) e predominância de unidades no nível Limitado (86,87%), demonstrando que as ações de pesquisa ainda são pontuais e pouco integradas à gestão dos serviços. Apenas 2,02% das ouvidorias desse segmento alcançaram níveis mais estruturados (a partir do nível Sustentado), o que reforça a ausência de mecanismos sistemáticos de coleta de dados e retroalimentação com os gestores institucionais.

O cenário aponta para a necessidade de fortalecimento das práticas de pesquisa aplicada à gestão, com foco na criação de metodologias próprias, integração intersetorial e adoção de práticas de análise de dados. Esses elementos são fundamentais para que as ouvidorias evoluam de uma atuação predominantemente operacional para uma função estratégica de inteligência institucional.

3.1.2 Mobilização ativa junto aos usuários

GRÁFICO 62



O elemento apresentou a segunda menor média de maturidade (1,27) entre todos os avaliados no MMOuP, revelando fragilidades significativas nas práticas de ouvidoria ativa e engajamento de usuários para coleta de informações. A maioria das ouvidorias (212 unidades, 77,37%) permanece no nível Limitado, sem realizar ações proativas voltadas à coleta sistemática de informações qualitativas sobre a experiência dos usuários com os serviços públicos.

Entre as 62 ouvidorias que demonstraram algum grau de proatividade, 53 (19,34%) realizam ações apenas pontuais, aproveitando ocasiões específicas. Esse cenário evidencia que, mesmo entre as unidades que já iniciaram esse tipo de atuação, predomina a ausência de processos estruturados e contínuos, o que limita a consolidação de uma cultura institucional orientada à escuta ativa e à melhoria da experiência do usuário.

TABELA 35 - 3.1.2 MOBILIZAÇÃO ATIVA JUNTO AOS USUÁRIOS

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	76,74%	18,60%	4,65%	0,00%	1,28
Agência Reguladora	90,91%	9,09%	0,00%	0,00%	1,09
Autarquias e Fundações	75,61%	21,95%	0,00%	2,44%	1,29
Estatais	70,27%	27,03%	2,70%	0,00%	1,32
Hospitais	72,09%	20,93%	6,98%	0,00%	1,35
Instituições de Ensino	81,82%	16,16%	1,01%	1,01%	1,21
Total Geral	77,37%	19,34%	2,55%	0,73%	1,27

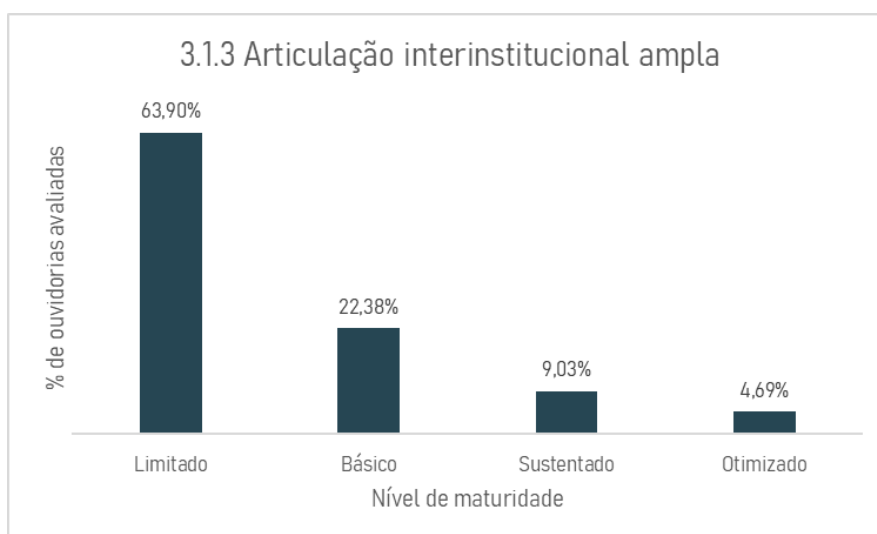
Nos resultados organizados por segmentos, observa-se que, embora as médias sejam baixas e apresentem pouca variação entre os segmentos institucionais, o segmento dos Hospitais destacou-se positivamente, com média de 1,35. Esse resultado reflete uma proporção relevante de ouvidorias (27,91%) que ao menos realizaram ações esporádicas de ouvidoria ativa.

Em contraste, o segmento das Agências Reguladoras apresentou o desempenho mais baixo (média de 1,09) e a maior concentração de unidades no nível Limitado (90,91%), revelando a ausência generalizada de ações de mobilização ativa junto aos usuários e a consequente fragilidade na coleta de informações voltadas à melhoria da jornada do usuário.

O panorama revela um baixo grau de maturidade na dimensão da mobilização ativa das ouvidorias, comprometendo a efetividade das ouvidorias como instrumentos de aprendizado organizacional e inovação na gestão pública. O avanço nesse campo requer mudança cultural e investimento institucional, com foco na estruturação de metodologias contínuas de coleta qualitativa, no uso de ferramentas digitais de engajamento e na comunicação efetiva das informações produzidas pelas ouvidorias para os gestores responsáveis pela tomada de decisão.

3.1.3 Articulação interinstitucional ampla

GRÁFICO 63



Os resultados evidenciam que 177 unidades (63,90%) não apresentaram ações de interação com outras ouvidorias, o que demonstra limitações significativas na capacidade de articulação interinstitucional e na integração com outras entidades de defesa do usuário de serviços públicos. Esse cenário indica que a cooperação entre ouvidorias ainda não se configura como uma prática consolidada, restringindo o potencial de atuação em rede e o fortalecimento de ações conjuntas voltadas à melhoria dos serviços.

Em contraste, a partir do nível Sustentado, 38 unidades (13,72%) integrantes da Rede Nacional de Ouvidorias (RENOUV) demonstraram realização de ações conjuntas, sendo que 13 delas desenvolveram interações estruturadas em planos de trabalho previamente pactuados, com produtos definidos e resultados concretos, evidenciando boas práticas de cooperação institucional.

TABELA 36 - 3.1.3 ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL AMPLA

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	39,53%	32,56%	20,93%	6,98%	1,95
Agência Reguladora	45,45%	45,45%	9,09%	0,00%	1,64
Autarquias e Fundações	65,85%	19,51%	9,76%	4,88%	1,54
Estatais	47,50%	30,00%	12,50%	10,00%	1,85
Hospitais	81,40%	18,60%	0,00%	0,00%	1,19
Instituições de Ensino	74,75%	15,15%	6,06%	4,04%	1,39
Total Geral	63,90%	22,38%	9,03%	4,69%	1,55

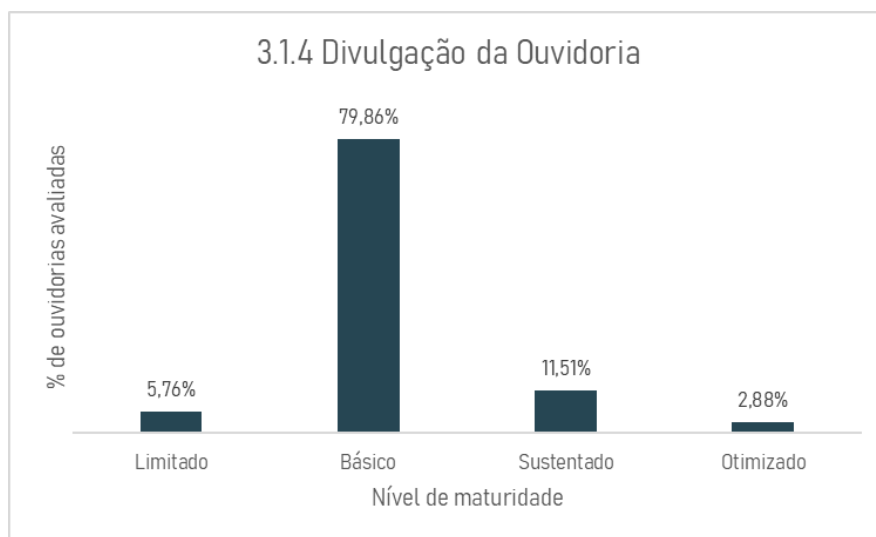
Neste elemento, o segmento da Administração Direta apresentou o melhor desempenho geral, destacando-se pela maior proporção de ouvidorias a partir do nível Sustentado (27,91%) e pela menor concentração no nível Limitado (39,53%). Esses resultados indicam que as práticas de articulação interinstitucional e de promoção de ações conjuntas encontram-se mais consolidadas nesse segmento, refletindo maior capacidade de cooperação e atuação em rede.

Em contrapartida, o segmento dos Hospitais apresentou o pior desempenho, com 81,40% das unidades no nível Limitado e ausência de ouvidorias a partir do nível Sustentado, evidenciando baixa integração com outras ouvidorias e fragilidade nas práticas colaborativas voltadas ao fortalecimento da defesa dos usuários.

O diagnóstico geral aponta que a cooperação entre ouvidorias ainda é incipiente, sendo fundamental expandir e institucionalizar mecanismos de atuação em rede para promoção de práticas efetivas, condição essencial para o fortalecimento sistêmico da política de ouvidorias e para o aprimoramento da defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos.

3.1.4 Divulgação da ouvidoria

GRÁFICO 64



A ampla maioria das ouvidorias (79,86%, ou 222 unidades) apresentou iniciativas pontuais de divulgação de sua atuação, predominantemente restritas à manutenção de páginas na web com informações institucionais básicas ou à realização de comunicações esporádicas com o público usuário. Esse resultado indica que, embora exista uma base mínima de transparência consolidada, a diversificação e o planejamento estratégico das ações de comunicação ainda são incipientes.

Em geral, as práticas observadas revelam baixo grau de integração entre as atividades de divulgação e os objetivos de fortalecimento da participação social e de visibilidade institucional. A ausência de rotinas sistemáticas de comunicação e de instrumentos formais de planejamento — como estratégias de engajamento digital ou campanhas regulares — reforça a dependência de ações reativas ou isoladas, em vez de uma abordagem continuada e estruturada.

Apenas uma minoria das ouvidorias avançou para níveis mais qualificados, institucionalizando práticas de comunicação ativa por meio de instrumentos formais e do direcionamento das ações considerando as necessidades específicas do público-alvo, demonstrando maior abrangência na divulgação de suas ações.

TABELA 37 - 3.1.4 DIVULGAÇÃO DA OUVIDORIA

SEGMENTO	LIMITADO	BÁSICO	SUSTENTADO	OTIMIZADO	NÍVEL MÉDIO DE MATURIDADE
Administração Direta	6,98%	76,74%	13,95%	2,33%	2,12
Agência Reguladora	18,18%	54,55%	27,27%	0,00%	2,09
Autarquias e Fundações	4,88%	82,93%	12,20%	0,00%	2,07
Estatais	4,88%	70,73%	19,51%	4,88%	2,24
Hospitais	6,98%	83,72%	4,65%	4,65%	2,07
Instituições de Ensino	4,04%	84,85%	8,08%	3,03%	2,10
Total Geral	5,76%	79,86%	11,51%	2,88%	2,12

Neste elemento, observou-se baixa variação entre as médias dos segmentos institucionais, sugerindo um padrão relativamente homogêneo de maturidade nas práticas de divulgação das ouvidorias. Ainda assim, destaca-se o segmento das Estatais, que apresentou a maior média geral, resultado fortemente associado à baixa concentração de unidades no nível Limitado (4,88%) e a uma presença mais expressiva nos níveis mais elevados de maturidade, evidenciando maior institucionalização das estratégias de comunicação e uso mais diversificado de canais de divulgação.

Em contraste, os segmentos dos Hospitais e das Autarquias e Fundações registraram o pior desempenho médio (2,07). Apesar disso, mais de 80% de suas ouvidorias situam-se no nível Básico, o que indica que, embora as práticas de divulgação ainda careçam de aprofundamento e planejamento estratégico, a maioria já mantém ações mínimas consolidadas, garantindo um padrão básico de transparência e comunicação institucional.

O cenário de baixo grau de integração entre comunicação, participação social e visibilidade institucional requer a estruturação de estratégias de comunicação, incluindo a diversificação dos canais utilizados e a identificação de necessidades específicas do público-alvo, fortalecendo a transparência, o engajamento dos usuários e a visibilidade institucional das ouvidorias.

CONCLUSÃO

O 2º Ciclo de Avaliação do Modelo de Maturidade em Ouvidorias Públicas (MMOuP) oferece um diagnóstico abrangente e detalhado sobre o estágio de desenvolvimento de 278 unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv). Os resultados revelam um cenário de maturidade ainda em construção, marcado por avanços significativos em aspectos estruturais, mas também por desafios persistentes nas dimensões essenciais e, sobretudo, prospectivas.

A Dimensão Estruturante emergiu como a mais consolidada, com média de 2,39, indicando que as bases institucionais, de infraestrutura e de planejamento encontram-se relativamente estabelecidas na maioria das ouvidorias. Elementos como **Locus Organizacional** e **Infraestrutura Tecnológica** destacaram-se positivamente, refletindo o adequado posicionamento hierárquico das unidades e a crescente adoção da Plataforma Fala.BR.

Em contraste, a Dimensão Essencial, com média de 1,90, expôs deficiências mais acentuadas nos processos operacionais e na integração das ouvidorias à governança de serviços. Embora itens como **Transparência de Desempenho Institucional** e **Processo de Tratamento de Manifestações** tenham alcançado patamares satisfatórios, elementos críticos como **Avaliação de Serviços** e **Processo de Resolução Pacífica de Conflitos** permanecem em estágios incipientes, limitando a capacidade das ouvidorias de atuar como agentes efetivos de promoção da melhoria contínua dos serviços e de mediação.

A Dimensão Prospectiva registrou o menor nível médio de maturidade (1,62), evidenciando uma lacuna significativa nas capacidades de atuação proativa, inovação e articulação estratégica. A baixa incidência de práticas como pesquisa aplicada, mobilização ativa de usuários e cooperação interinstitucional reflete um modelo de atuação predominantemente reativo, com potencial ainda pouco explorado para geração de inteligência institucional.

Os resultados reforçam que o avanço para patamares superiores de maturidade depende não apenas do empenho das próprias ouvidorias, mas também do comprometimento institucional e do fortalecimento da governança democrática no âmbito de cada órgão e entidade. A implementação do MMOuP cumpriu, assim, seu papel ao fornecer um retrato fidedigno e multidimensional da realidade do SisOuv, identificando prioridades para intervenção e orientando a alocação de esforços e recursos.

Nesse sentido, acreditamos que a importância da aplicação desse 2º Ciclo de avaliações vai além do diagnóstico, posicionando-se como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento das ouvidorias. Um de seus benefícios é a promoção do aprendizado cruzado, pois a segmentação detalhada dos resultados permite que cada unidade identifique pares com desafios similares e identifique soluções já testadas em outros contextos. Essa abordagem tem o potencial de transformar dados em conhecimento prático, incentivando o compartilhamento de experiências e estimulando a adoção de melhorias baseadas em evidências.

Além disso, esperamos que a iniciativa deste relatório funcione como uma bússola para ações futuras, identificando tanto as capacidades mais desenvolvidas quanto os elementos críticos que demandam intervenção. Isso permite que a Controladoria-Geral da União e as próprias instituições direcionem esforços de capacitação e recursos para

onde são mais necessários, superando abordagens genéricas. Paralelamente, os dados fornecem aos ouvidores argumentos concretos para negociar maior autonomia, recursos e inserção estratégica junto às suas altas administrações.

Em última análise, o ciclo consolidou uma base sólida para a busca por melhores resultados no SisOuv. Ao estabelecer um panorama multidimensional, o MMOuP não apenas retrata o presente, mas também abre caminho para o acompanhamento evolutivo e a avaliação de impacto de práticas futuras. Dessa forma, transforma a avaliação em um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento, fortalecendo toda a rede em prol de serviços públicos mais eficientes e ações mais estruturadas para a defesa do usuário de serviço público.